



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Kotíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Kotíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním tématem této diplomové práce je problematika hodnocení výkonnosti společnosti Agrochov Jezernice a.s. Pro sledování, měření a následné zvyšování výkonnosti byla využita metoda Balanced Scorecard.

Práce se skládá z teoretické části, včetně detailního přestavení společnosti a jejich činností, následně také strategickou a finanční analýzu, na základě, kterých bylo umožněno stanovit návrh pro Balanced Scorecard a tím rozvinout hodnocení výkonnosti společnosti a připravit celkový návrh implementace.

Abstract

This master's thesis deals with the performance evaluation of the company Agrochov Jezernice a.s. using Balanced Scorecard approach for increasing performance. This thesis consists of the theoretical part with detailed company introduction and its activities as well as strategic and financial analysis on the basis of which it was possible to set the Balanced Scorecard proposal to develop the company's performance. assessment and prepare the overall implementation proposal.

Klíčová slova

Výkonnost, měření, strategie, strategická analýza, strategické cíle, strategická mapa, cílové hodnoty, strategické akce, Balanced Scorecard, perspektivy BSC

Keywords

Performance, measurement, strategy, strategic analysis, strategic goals, strategic map, target values, strategic actions, Balanced Scorecard, BSC perspectives

Bibliografická citace

KOTÍKOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 162 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce do. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a odborné vedení. Také bych ráda poděkovala vedení společnosti Agrochov Jezernice a.s. za v čas poskytnuté informace, které mi pro vypracování diplomové práce věnovali. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala mé rodině za celoživotní podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Výkonnost podniku.....	14
2.1.1 Objekty zájmu naměřených hodnot	15
2.1.2 Benchmarking.....	17
2.1.2.1 Fáze benchmarkingu	18
2.2 Metoda Balanced Scorecard	22
2.2.1 Historie Balanced Scorecard.....	22
2.2.2 Popis metody BSC	22
2.2.3 Strategický model řízení BSC.....	24
2.2.4 Finanční perspektiva	26
2.2.5 Zákaznická perspektiva.....	28
2.2.6 Perspektiva interních procesů	30
2.2.7 Perspektiva učení se a růstu	31
2.3 Implementace BSC	33
2.3.1 Vytvoření předpokladů pro BSC	33
2.3.2 Definování strategie	34
2.4 Utváření Balanced Scorecard.....	34
2.4.1 Vhodný výběr strategických cílů	36
2.4.2 Koncept strategické mapy.....	36
2.4.3 Volba měřítek a definování cílových hodnot.....	37
2.4.4 Výběr strategických akcí.....	38
2.5 Rozšíření BSC.....	39
2.6 Začlenění metody Balanced Scorecard v podniku.....	39

2.7	Překážky v implementaci BSC	40
2.8	Strategická analýza	41
2.8.1	Strategické řízení	41
2.8.2	Definování strategie	42
2.8.3	Hierarchické uspořádání	43
2.8.4	Tvorba strategie	44
2.8.5	Plánování strategie	45
2.8.6	Zavedení strategie	46
2.8.7	Kontrola strategie.....	46
2.8.8	Analýza prostředí	47
2.8.8.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	47
2.8.8.2	Analýza okolí SLEPTE.....	48
2.8.8.3	McKinseyho analýza 7S	48
2.8.8.4	SWOT analýza.....	50
2.9	Finanční analýza	51
2.9.1	Druhy analýz.....	52
2.9.1.1	Analýza poměrových ukazatelů	53
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	60
3.1	Základní informace o společnosti	60
3.1.1	Organizační struktura.....	62
3.1.2	Nabízené produkty a služby.....	63
3.1.3	Hlavní podnikové cíle	64
3.1.4	Trhy společnosti.....	66
3.1.5	Informační systém používaný ve firmě.....	66
3.2	Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti	66
3.3	Strategická analýza	71

3.3.1	McKinseyho analýza 7 S	71
3.3.2	Porterova analýza pěti sil	74
3.3.3	SLEPT analýza.....	76
3.3.4	SWOT analýza	79
4	IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC.....	83
4.1	Určení strategických předpokladů	83
4.1.1	Připravovaný koncept	84
4.1.2	Projektový tým.....	84
4.1.3	Jasná strategie	84
4.1.4	Komunikace	85
4.1.5	Časový harmonogram	85
4.2	Tvorba Balanced Scorecard	88
4.2.1	Stanovení strategických cílů	88
4.2.2	Strategické cíle finanční perspektivy	88
4.2.3	Strategické cíle zákaznické perspektivy	90
4.2.4	Strategické cíle perspektivy interních procesů	91
4.2.5	Strategické cíle učení se a růstu	93
4.2.6	Propojení cílů pomocí strategické mapy.....	96
4.2.7	Výběr měřítek a stanovené cílových hodnot.....	98
4.2.8	Stanovení strategických akcí.....	108
4.3	Rozšíření Balnced Scorecard	113
4.4	Implementace do systému řízení.....	113
4.5	Rizika implementace BSC ve společnosti Agrochov Jezernice a.s.	115
5	VÝHODY PLYNOUCÍ Z PROJEKTU BSC PRO SPOLEČNOST AGROCHOV JEZERNICE A.S.	118
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	123

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	126
SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

Snad každý ekonomický subjekt, který chce úspěšně operovat na trhu a zároveň být rentabilní, by měl průběžně analyzovat svou podnikatelskou činnost a dosahované výsledky. Tato nutnost vyplývá z faktu, že veškerá rozhodnutí učiněná v podniku, by měla být schopna flexibilně reagovat na změny, ke kterým v podniku dochází, aby si společnost minimálně udržela a optimálně posílila své postavení na trhu a zůstala silně konkurenceschopná. To pro společnost znamená neustále sledovat a přizpůsobovat svou výrobu, poskytované služby, strukturu financování a neustále zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků.

Většina společností se snaží podnikat kroky, které by odvrátily případné finanční problémy, platební neschopnosti, či celkové nesolventnosti.

Primárním cílem při provádění hodnocení je zmapování a posouzení současného stavu společnosti, trendu jejího vývoje a zároveň poskytnutí nezbytných podkladů, které usnadňují rozhodování o dalším vývoji podniku. Společnost lze analyzovat a hodnotit jako celek, ale samozřejmě také dle jeho jednotlivých činností a procesů. Existuje mnoho kritérií, které napomáhají zhodnocení finanční situace společnosti. Provedení rozboru finanční situace společnosti umožňuje získat důležitá data o podniku, ať už finanční, majetková a interní, a současně představuje podklady rozhodování ve finanční oblasti a řízení společnosti.

Samotný trh prošel během několika posledních let obrovskými změnami a společnost, která se chce stát, či zůstat úspěšná, musí být schopna se co nejrychleji přizpůsobovat nejen nejmodernějším vývojovým trendům, ale také se dostatečně zajímat o celé konkurenční prostředí a být připravena investovat do vlastního rozvoje, rozvoje zaměstnanců a moderních technologických zařízení. V případě, že se vedení společnosti dostatečně nezajímá o všechny tyto aspekty, může dojít k situaci, kdy se společnost během krátké doby dostane do velkých potíží. Jedním z nejlevnějších způsobů, jak se udržet na trhu, je udržení si stabilní klientely a snaha o rozvoj podniku.

Celkově je dnes pro společnosti velmi důležité, aby si byly schopny stanovit jasnou vizi, jasně definovanou dlouhodobou strategii a s ní spojené cíle a metody k jejímu dosažení.

Nesmírně důležité je také nalezení konkurenční výhody, která by společnost odlišila od ostatních. K tomuto nalezení nám pomůže metoda Balanced Scorecard, celkový strategický systém měření výkonnosti podniku, který nám umožní na základě vyvážených ukazatelů průběžně sledovat kromě finančních výsledků také hmotný a nehmotný majetek. Současně však přispěje nejen k vyjasnění vize společnosti a jejího následného a průběžného převedení do konkrétních cílů, ale také zlepší komunikaci a určitým způsobem propojí strategické plány a přispěje ke zdokonalení zpětné vazby v učícím se procesu.

1 STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je posouzení výkonnosti společnosti Agrochov Jezernice a.s. za pomoci využití metody Balanced scorecard následně navrhnout opatření pro zlepšení budoucího hodnocení výkonnosti. Dílčí cíle představuje provedení několika strategických analýz jako je například McKinseyho 7 S, Porterův model 5ti sil, analýza SLEPTE, či SWOT analýza, které následně povedou k implementaci konceptu BSC a stanovení měřítek pro budoucí hodnocení výkonnosti.

Metody zpracování

Při zpracování této diplomové práce dojde k využití systémového přístupu, který je využit proto, že chápe okolnosti v jejich vnějších i vnitřních souvislostech. Pro systémový přístup je typické:

- Způsob formulace problémů
- Pojetí problému
- Způsob kombinace známých metod
- Způsob interpretace získaných výsledků

Systémový přístup vychází z logických metod, které zahrnují tzv. párové metody, které tvoří nedílnou součást systémového přístupu a jedná se konkrétně o následující metody.

Analýza a syntéza

Analýza bude v této práci využita jako metoda pro získávání nových poznatků v oboru a jejich následná interpretace.

Syntéza bude využita pro zpracování samotného závěru a pro návrh dalšího rozvoje v podnikání.

Indukce a dedukce

Indukce představuje proces vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků, tedy jakýsi postup od jednotného k obecnému. Indukce bude využita pro zobecňování poznatků, které jsem získala díky studiu sekundárních dat.

Dedukce naopak představuje postup od obecného k jednotlivému. Pro řešení problematiky by mělo dojít k využití jak indukce, tak dedukce, protože využití pouze jednoho, by vedlo ke zkreslení řešené problematiky.

Abstrakce a konkretizace

Abstrakce představuje myšlenkové oddělení nepodstatných vlastností jevu od podstatných, díky čemuž může dojít k objasnění podstaty projevu. Výsledky abstrakce představují pojmy, teorie, či metody, které popisují podstatu předmětů, jevů, či procesů. Konkretizace činí objekty do určité míry uchopitelné, smysly vnímatelné a prostorově a časově určité (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

Diplomová práce se bude skládat ze čtyř oddílů, kdy se první bude věnovat zejména teoretické přípravě a všem potřebným podkladům, které budou podloženy odbornou literaturou. Počátek bude věnován objasnění metodiky pro měření výkonnosti společnosti, a to za použití nástrojů finanční analýzy, strategické analýzy a následně již samotné metody Balanced Scorecard, včetně jejích základních aspektů, popsání strategických cílů a následně perspektiv. Sama metoda Balanced Scorecard je v českém prostředí používána zřídka, avšak její obliba postupně narůstá. Jedná se o metodu, která byla v minulosti vytvořena v USA a jejími autory jsou ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton.

Následující, tedy druhý oddíl bude zaměřen na detailní charakteristiku společnosti Agrochov Jezernice a.s. a kompletní analýzu současného stavu ve společnosti. Postupně bude zpracována komplexní strategická analýza, a to prostřednictvím dílčích analýz, tedy: SLEPT analýzy, SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a McKinseyho analýzy 7s. Díky těmto analýzám budeme schopni identifikovat faktory, které ovlivňují působení společnosti Agrochov Jezernice a.s., její silné a slabé stránky a následně příležitosti a hrozby.

Třetí oddíl bude představovat vypracování návrhu na uplatnění a samotnou implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti Agrochov Jezernice a.s., a to z toho důvodu, aby bylo v budoucnu možné dosáhnout lepší finanční výkonnosti podniku. Využití zpracované metody informací, by společnost mohlo v budoucnu vést ke zlepšení chodu společnosti.

Závěrečný čtvrtý oddíl bude zaměřen na samotné zhodnocení uplatněné metody Balanced Scorecard ve společnosti Agrochov Jezernice a.s., kde dojde na začátku k analýze a v

průběhu k vyvozování obecných závěrů indukce, až po závěrečnou syntézu jednotlivých částí v jeden celek.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Výkonnost podniku

Většina manažerů si pod pojmem výkonnost podniku představuje něco zcela odlišného. Vlastník společnosti, která podniká za účelem co nejvyššího zhodnocení investic a jejich návratnosti má jinou představu než zákazník, který očekává růst hodnoty produktů, či služeb a úplně jiný pohled na věc má například pracovník v podniku, který očekává za svůj provedený výkon odpovídající platové ohodnocení a adekvátní podmínky k práci (Knápková, Pavelková, 2009).

Výkonností podniku se rozumí míra dosahování výsledků jak jednotlivci, tak skupinami, organizací a jejich procesy. Pro možnost měření dané výkonnosti podniku musí být ve společnosti jasně definovány cílové hodnoty, které se následně porovnávají. Na podnikové úrovni vychází cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů jsou většinou odvozovány z benchmarkingu hlavních konkurentů. (Wagner, 2009)

Samotná výkonnost podnikových činností závisí na tom, do jaké míry společnosti využívá síly své konkurenční výhody. Zejména v současnosti, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, představuje dlouhodobé udržení konkurenční výhody pro podnik proces, který je nejen nesmírně obtížný, ale také finančně náročný. Pouze ty podniky, které pružně reagují na měnící se podmínky podnikatelského prostředí, průběžně sledují, vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její zvýšení, se mohou úspěšně rozvíjet (Pavelková, Knápková, 2009).

Pružné řízení společnosti, které se opírá a opakovaná měření a srovnávání, je předpokladem pro růst výkonnosti podniku. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů a ze stanovení systému měřítek, kdy klíčové faktory mohou ovlivňovat výkonnost podniku, a systém měřítek by měl být optimální. Daná měřítko by měla disponovat vzájemnými vazbami mezi jednotlivými aktivitami a zobrazovat kritéria jejich úspěšného provedení a celkový vliv na výkonnost podniku. Proto pouze na základě efektivního hodnocení a řízení dané výkonnosti je možné úspěšně dosáhnout plnění

stanovených cílů a také následně zajistit úspěšný rozvoj celého podniku, včetně posílení jeho konkurenční výhody (Wagner, 2009).

Měření výkonnosti bylo dříve založeno na ryze ekonomicko-finančním přístupu, který představoval Du Pont diagram, avšak dnes již zohledňuje více faktorů a existuje celá škála novějších systémů vyvážených ukazatelů. Mezi nejznámější systémy vyvážených ukazatelů patří například přístup Balanced Scorecard (BSC), či v západní Evropě hojně využívaný model EFQM Morel Excellence, či Six Sigma (Solař, Bartoš, 2006).

2.1.1 Objekty zájmu naměřených hodnot

Mezi objekty zájmu o naměřené hodnoty patří zejména uživatelé, kteří z nějakého důvodu chtějí, či potřebují disponovat určitými znalostmi o konkrétním podniku. Tito uživatelé mohou být následně rozděleni do dvou skupin, které se nazývají externí a interní.

Mezi externí uživatele informací patří zejména:

- zakladatelé společnosti – jedná se o osoby, které iniciovaly samotné založení podniku, a to zejména poskytnutím kapitálu potřebným pro založení
- jiní poskytovatelé financí – do této skupiny patří hlavně věřitelé dané organizace, či minoritní poskytovatelé kapitálu
- poskytovatelé práce – těmi se rozumí osoby, které pracují na výkonných pracovních postech
- poskytovatelé ostatních zdrojů – ostatními zdroji se rozumí zejména aktiva, či jiné komponenty a suroviny
- příjemci výstupů z činností – mezi tyto osoby patří odběratelé, zákazníci a obecně všechny osoby, které odebírají výkony společnosti
- konkurence – tou se rozumí přímá (firma, která poskytuje stejné produkty či služby) i nepřímá (firma, která se zaměřuje na substituty)
- orgány veřejné správy – jedná se zejména o finanční úřady, statistické úřady, či úřady práce
- organizace občanské společnosti – organizace, které se zaměřují zejména na lidská práva, ochranu životního prostředí, či trvalý udržitelný rozvoj
- ostatní objekty z okolí společnosti

Všechny zmíněné uživatele spojuje společný zájem o získávání informací o různých organizacích. Tento zájem vzniká zejména z důvodů, jako je například vymáhání svých práv vůči organizacím, ovlivňování směru chodu společnosti, či pozorování a srovnávání výkonnosti s jinými subjekty. Zbývající uživatelé patří do skupiny interních uživatelů a jedná se zejména o manažery podniku, a to na všech úrovních a osob, které se podílí na samotné správě a řízení dané organizace (Wagner, 2009).

Funkce měření výkonnosti

Podniky mají spoustu důvodů, proč provádět měření výkonnosti. Těmi nejdůležitějšími jsou:

- 1) Funkce podpory paměti – napomáhá uchovat veškeré údaje o měřeném objektu za určitý časový úsek vývoje
- 2) Funkce srovnání – umožňuje porovnání charakteristik různých objektů a v různých časových liniích vývoje
- 3) Podpora objektivizace a smyslové poznání – umožňuje zpřesňovat subjektivní vnímání objektu a následně lidskými smysly popisovat postižitelné specifikace
- 4) Podpora hloubky poznání – umožňuje popis charakteristik objektu, které nejsou zachytitelné ani lidskými smysly, či technikou, pouze druhotně specifikovány člověkem
- 5) Zprostředkování poznání – zpřístupňuje údaje o zkoumaných objektech i osobám, které se přímo nepodílely na pozorování
- 6) Důkazní funkce – umožňuje poskytnout důkaz ve sporu (Kaplan, Norton, 2005)

2.1.2 Benchmarking

Tento proces lze charakterizovat jako soustavný a systematický proces, jenž je cíleně zaměřen na porovnávání vlastní společnosti s lepšími, ideálně těmi nejlepšími a špičkovými podniky, které působí ve stejném oboru podnikání. Účelem benchmarkingu je také jasně stanovit cíle, které povedou ke zlepšení vlastních aktivit, a to pomocí porovnávání podniků, produktů a procesů (Bartoš, 2011).

Pro úspěšné aplikování benchmarkingu bychom neměli opomíjet některé aspekty, dle kterých by se měl benchmarking řídit. Je třeba mít na paměti, že benchmarking není jen nahodilým procesem, ale představuje trvalou součást strategického managementu. Nelze ho také založit na pouhém konstatování, či je některá společnost v oboru lepší, či horší, ale je nezbytně nutné, aby bylo provedeno důmyslné měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti. Výhodou benchmarkingu je také fakt, že je při něm možno srovnávat cokoli, co společnost uzná za vhodné. Avšak jednou ze zásad je identifikování slabých stránek vlastních produktů, procesů, aktivit, managementu apod. Lze tedy říci, že

podstatou benchmarkingu je získávání informací, které povedou k neustálému zlepšování, a představuje tedy jakýsi účinný nástroj k sebereflexi (Nenadál, 2004).

2.1.2.1 Fáze benchmarkingu

Benchmarking disponuje pěti základními fázemi. Jedná se o:

Iniciační fáze

Jedná se o první krok pro provedení benchmarkingu a to, zda společnost benchmarking vůbec uskuteční, záleží na vrcholovém vedení společnosti. Vedení si totiž musí nejprve vyjasnit, jaké jsou cíle a strategie společnosti a zda dochází k plnění cílů za pomoci zvolené strategie. V případě, že se vedení společnosti rozhodne, že je vhodné provést ve společnosti určité změny, tak musí zjistit, zda je jejich společnost připravena k provedení prvního benchmarkingu. Následuje zvolení vhodného benchmarkingu s ohledem na konkrétní společnost ruku v ruce s vytvořením dokumentovaného postupu.

Plánovací fáze

Prvním krokem této fáze je výběr vhodného objektu benchmarkingu. Vedení společnosti se musí rozhodnout, které procesy, či produkty budou cílem zkoumání benchmarkingu. Objektem zkoumání je vždy předem identifikovaná slabá stránka podniku. Tyto stránky jsou určeny na základě několika aktivit, jako jsou například sebehodnocení, provádění interních a externích auditů v systémech jakosti, či analýz uskutečněných problémů a analýz nákladů na procesy. Podstatou benchmarkingu tedy není jen pouhé konstatování faktu, že vybraný partner je v něčem horší, či lepší než my. V této počáteční fázi benchmarkingu je tedy nezbytně nutné si stanovit ukazatele, které budou na základě benchmarkingu kvantifikovány (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Právě výběr partnera pro benchmarking je velmi náročná a důležitá etapa, a to z toho důvodu, že je velmi náročné si vyčlenit spoustu času pro identifikaci těch správných partnerů a následně i objektivita a kvalita získávaných informací. Je velmi náročné stanovit, která společnosti patří ke špičce v produktech, či procesech, které jsou naopak slabou stránkou naší společnosti. Pro správné identifikování těchto organizací slouží mnoho informačních zdrojů jako například audity systému managementu, rozhovory se

zaměstnanci, různé studie či výsledky testů. V případě, že na základě analyzovaných dat zjistíme velké množství vhodných partnerů pro srovnávání, je nejlepším řešením toto množství zúžit na základě výběrových kritérií. Pro zaručení úspěchu benchmarkingu je třeba věnovat zvýšenou pozornost výběru metody sběru dat. Dostatek kvalitních objektivních informací je totiž z velké části závislý na použitém způsobu sběru dat. Existuje mnoho způsobů sběru dat a to například dotazníkové šetření, pozorování přímo na místě, konzultace s partnery a jiné. Avšak pouze sběr dat nezaručí úspěch, je třeba následně daná data analyzovat a na základě těchto analýz realizovat doporučení (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Analytická fáze

Jedná se o velmi důležitý krok v procesu benchmarkingu. Protože na základě provedení správných analýz, můžeme porovnat naše procesy, produkty a služby s těmi, kterými disponují partnerské organizace. *Používané analýzy se mohou různě lišit, a to v závislosti na konkrétním objektu benchmarking, většinou se však jedná o:*

- analýzu rozdílů ve výkonnosti, která se zabývá kvantifikací rozdílů mezi cílovou hodnotou a hodnotou, které dosáhl každý u účastníků
- analýzu příčin rozdílů
- analýzu, která slouží ke stanovení opatření, které by mohly vést ke zlepšení výkonnosti a určení, o kolik by měla výkonnost vzrůst
- analýzu, která slouží ke zkoumání manažerské a operativní filosofie i teorie
- analýzu výkonnosti odvětvových trendů, či trendů ve výkonnosti jednotlivých účastníků (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Integrační fáze

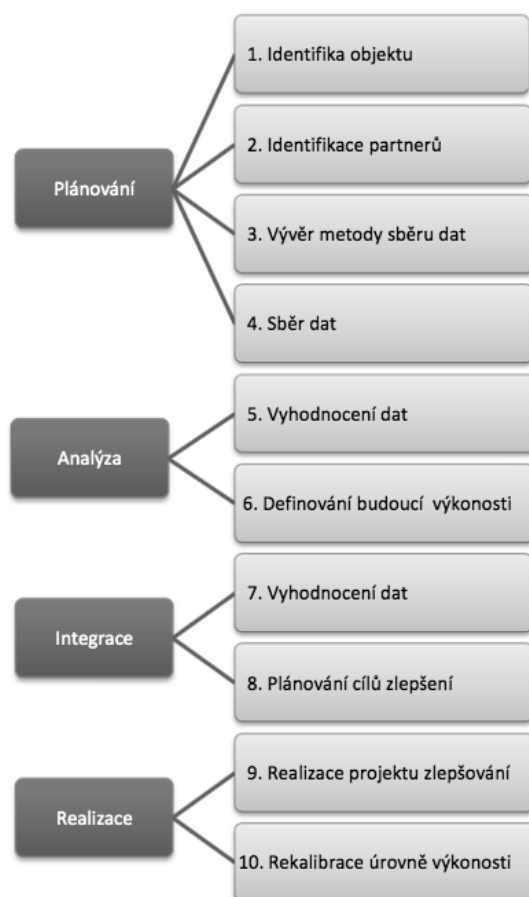
Součástí této fáze je zpracování analýz, dat a informací, které benchmarkingový tým zpracuje do zprávy a zajistí tak komunikaci výsledků celého procesu. Tato zpráva je následně prezentována vedení společnosti, které následně dohlídne na dokončení celého procesu. Zpráva je následně přezkoumána vedením společnosti, jsou objasněny všechny nesrovnalosti a společnost následně učiní rozhodnutí o dalších krocích. Těmito kroky mohou být akce, které přímo neovlivní výkonnost společnosti (vylepšení rozpočtu apod.), nebo akce, které mají na výkonnost přímý vliv. Ovšem samozřejmostí by pro společnost

mělo být prezentování výsledků a následných opatření a projektů, které povedou ke zlepšení výkonnosti podniku, všem zaměstnancům.

Součástí této fáze je definování cílů vlastního zlepšování, tedy stanovení bodu, kterého se společnost bude snažit dosáhnout. Avšak tato úroveň vlastní výkonnosti není konečným cílem. V momentě, kdy dojde k dosažení předem stanoveného bodu, by společnost měla pokračovat v neustálém zlepšování výkonnosti.

Realizační fáze

I v případě, že by společnost dosáhla všeho, co již bylo výše uvedeno u jednotlivých etap benchmarkingu, tak by bez úspěšné realizace projektů, které vedou ke zlepšení výkonnosti společnosti, nedosáhla úspěšného benchmarku. V realizační fázi je tedy více než nutné, aby si vedení společnosti uvědomilo, že to, co úspěšně funguje jinde, nemusí nutně fungovat v naší společnosti. Podniky disponují různými strukturami, kulturou, obchodním zázemím, vedením a postupy, z tohoto vyplývá, že každý podnik je jiný a vedení společnosti by si tento fakt mělo uvědomovat a následně aplikovat takové postupy pro zlepšení výkonnosti, které budou nejlépe vyhovovat právě jejich organizaci. Proto je tedy třeba, mít pro správné provedení benchmarku určité teoretické znalosti, správný postup zavádění benchmarkingu, a hlavně schopnost správně interpretovat dosažené výsledky tak, aby došlo k posílení konkurenceschopnosti našeho podniku (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).



Obrázek 1: Fáze benchmarkingu

(Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, vlastní zpracování)

2.2 Metoda Balanced Scorecard

2.2.1 Historie Balanced Scorecard

Tato metoda byla publikována roku 1987 Robertem S. Kaplanem spolu s M. Johnsonem v knize *Relevance Lost*, tedy volně přeloženo *Ztráta významnosti*. V této knize došlo k výrazné a rozsáhlé kritice dosavadních systémů měření výkonnosti podnikových manažerů, které byly založeny zejména na analytických finančních směrnících. Zajímavostí je, že prapůvodní myšlenka metody Balanced Scorecard měla souvislost se sportovními statistikami ve Spojených státech, kde o výkonnosti týmu nesvědčilo pouze dosažené skóre, ale celá škála různých parametrů, která posuzovala hru jako celek (Kaplan, Norton, 2010).

Podstatou tedy byla myšlenka sloučení finančních a nefinančních ukazatelů do uceleného systému hodnocení výkonnosti společnosti, tzv. "Scorecardu", který by byl schopen prezentovat dané výsledky z pohledu několika perspektiv a to: zákaznická, finanční, interní, rozvojová a růstová. Bylo tedy konstatováno, že by měl být systém z pohledu jednotlivých perspektiv vyvážený, tedy "Balanced", tak, aby bylo možné porovnávat krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti. Systém byl nesčetněkrát testován a rozvíjen až do bodu, kdy byl v roce 1996 popsán, jako základní organizační rámec, který by byl použitelný pro formulování a řízení strategie společnosti (Horvath & Partners, 2002).

2.2.2 Popis metody BSC

Vzhledem k tomu, že v provozních prostředích podniků narůstaly změny, došlo ke vzniku potřeby nahradit tradiční účetní model (finanční), za model nový, více sofistikovaný, který by dokázal mapovat nejen minulost, ale ve stejném měřítku by se zaměřil i na budoucnost společnosti, a to na posílení budoucích strategií podniku, budoucích investic do různých procesů a kolik úsilí vložit pro zlepšení daných procesů.

Metoda Balanced Scorecard rozšiřuje klasický souhrn cílů společnosti, a to mimo klasická finanční měřítka. Vedení společnosti tedy může změřit, jak dané podnikatelské subjekty dosahují na vytváření hodnot pro nejen stávající, ale také budoucí zákazníky, jak

vysoká je kvalita lidských zdrojů a jak se následně musí pozvednout, jak efektivní je systém a způsob práce, který je nezbytný pro navyšování současné a budoucí výkonnosti. Metoda Balanced Scorecard tedy mimo tyto klasické ukazatele vytváří rozhodující aktivity, které vytváří hodnotu, a které jsou vytvářeny nejen zkušeným, ale i motivovaným personálem. Metoda BSC tedy prostřednictvím finanční perspektivy nejen zobrazuje krátkodobou výkonnost, ale i viditelně odhaluje dynamické síly, které vytváří hodnotu a tím směřují k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a následné konkurenceschopnosti (Kaplan, Norton, 2005).

Balanced Scorecard tedy zejména klade důraz na finanční i nefinanční měřítka, která musejí představovat nedílnou součást informačního systému, který by měl být volně přístupný pro všechny zaměstnance, a to na všech podnikových úrovních.

Neméně podstatné je také celkové chápání top managementu, který by si měl uvědomovat nejen finanční důsledky svých rozhodnutí, ale také být schopen porozumět souvislostem, které přispívají k dlouhodobému finančnímu úspěchu. Proto tedy cíle a stanovená kritéria této metody nepředstavují pouze soubor finančních a nefinančních měřítek výkonnosti, ale zároveň by tato metoda měla představovat jakési poslání a následnou strategii společnosti, jenž by bylo reálné převést do konkrétních plánů a měřítek. (Kaplan, Norton, 2005).

Komplexní metoda BSC tedy představuje jakýsi strategický systém řízení, který slouží k podporování konkretizace a zpřesnění podnikových strategií, které slouží jako podklad pro dosahování podnikových cílů a vizí, a který současně napomáhá tyto strategie a vize efektivně převádět do specifických činností a úkolů. Pro úspěšné zavedení metody BSC do společnosti, musí být systém implementován do celé organizační struktury podniku. (Solař, Bartoš, 2006).

Metoda BSC disponuje charakteristickými prvky, které jsou pro její provedení velmi důležité. Jedná se o definování struktury BSC, čímž se rozumí předběžné stanovení výhledů strategické mapy. Následně dojde ke specifikaci daných cílů pro společnost a jednotlivá hlediska, na jejichž základě dojde k zformování strategické mapy, která bude

demonstrovat závislost a jejich příčinu jednotlivých cílů z mnoha hledisek (Jakubíková, 2013).

2.2.3 Strategický model řízení BSC

Metoda Balanced Scorecard vedení společnosti, či manažerům poskytuje jakýsi ucelený rámec, který převádí danou strategii a vizi společnosti do uceleného souboru měřítek výkonnosti, dále také umožňuje identifikaci cílových trhů a nejdůležitějších produktů, a v neposlední řadě usnadňuje definici a následné přijetí strategického poslání, které je poté komunikováno všem zaměstnancům bez rozdílu.

Vlastnosti BSC (tyto vlastnosti jsou využívány k realizaci manažerských procesů):

- 1) vyjasnění a následný transfer vizí a strategií do konkrétních cílů
 - 2) komunikace a propojení daných strategických plánů a měřítek
 - 3) stanovení plánů, cílů a následné sladění strategických iniciativ
 - 4) zdokonalení a zefektivnění strategické zpětné vazby a současně procesu učení se
 - 5) uskutečňování revizí, které jsou nejen potřebné, ale i systematické
 - 6) získávání zpětných vazeb, které jsou důležité pro zpřesňování strategie podniku
- (Kaplan, Norton, 2005).

Metoda Balanced Scorecard kvalitně přispívá ke zabezpečení komunikace, poslání a strategií. Opírá se také o pravidelné měření, které slouží k informování zaměstnanců o hybných silách nejen současného, ale i budoucího úspěchu. (Kaplan, Norton, 2005).

Význam strategického řízení v konceptu BSC

Strategické řízení společnosti představuje jeden z nejsložitějších procesů, ke kterým ve společnosti dochází. Tento konkrétní proces se zaměřuje na vytyčení směrů, kterými se společnosti bude následně rozvíjet, dále se zaměřuje na dosažení určitého souladu mezi interními zdroji podniku a jeho vnějším okolím a na celkové zabezpečení konečné úspěšnosti a prosperity společnosti.

Strategické řízení současně slouží k definování možných příležitostí, následně vytváří strategická rozhodnutí a alokuje nezbytné zdroje. Tato strategie se snaží maximálně rozvíjet a následně uplatnit přednosti, kterými společnost disponuje a tím pádem následně

dochází k posilování konkurenční výhody podniku. Současně se tato metoda také snaží eliminovat potenciální slabiny společnosti. Hlavním úkolem, pro ty, kteří stanovují strategii podniku, je objevování nových poznatků a příležitostí pro společnost, aby mohla neustále překvapovat trh svými novinkami a inovacemi, čímž si vytváří konkurenční výhodu. Společnost také musí být připravena na všechny možné situace, které by mohly v konkurenčním prostředí teoreticky vzniknout. Podstatou tohoto strategického řízení je získání jakéhosi náskoku před konkurencí, jeho následné udržení a odlišení se od konkurence.

Strategie tedy představuje výstup, kterého podnik dosáhne díky plánovanému, efektivnímu a na cíl zaměřenému procesu. Jedná se tedy o neustále se měnící proces, který flexibilně reaguje na okolní prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Metoda Balanced Scorecard tedy přetváří poslání a strategie společnosti do konkrétních cílů a měřítek, které jsou zařazeny do čtyř perspektiv. Jedná se o perspektivy:

- 1) finanční
- 2) zákaznické
- 3) interních procesů
- 4) učení se a růstu



Obrázek 2: Perspektivy BSC

(Zdroj: Analyzuj a proved', 2010, vlastní zpracování)

2.2.4 Finanční perspektiva

Vzhledem k tomu, že pro každou společnost je sledování finančních měřítek v podstatě nutností, tak i metoda Balanced Scorecards udržuje finanční perspektivu, neboť tyto finanční měřítka jsou nezbytná pro vyčíslování měřitelných ekonomických důsledků. Tyto finanční měřítka výkonnosti nás informují o tom, kdy zavádění strategie a její následné realizování, vede k důležitým inovacím. Stanovené finanční cíle jsou převážně zaměřeny na ziskovost, která se dá jednoduše měřit například pomocí provozního zisku, ukazatele ROCE, či aktuálně nejnovější metodou ekonomické přidané hodnoty, tedy pomocí EVY (Kaplan, Norton, 2005).

Komplexní tvorba BSC by měla disponovat finančními záměry, které jsou úzce spjaté a prolínají se se strategií celého podniku. Na tyto celkové finanční cíle jsou směřovány dílčí cíle a měřítka metody BSC. Jednotlivé finanční cíle se ve svých životních cyklech často a výrazně mění, tyto fáze jsou nazývány: růst, udržení a největší výnosy.

Za růstové považuje ty podnikatelské subjekty, které se zrovna nachází v počáteční fázi svého životního cyklu a jejich produkty, či služby disponují velkým růstovým potenciálem. Avšak k využití tohoto potenciálu je zapotřebí významných zdrojů, které zabezpečí vývoj, provoz, následné uskladnění a distribuci a ve finále konečné rozšíření výrobků a služeb zákazníkům.

V této fázi růstu se setkáváme se zápornými peněžními toky a nízkou rentabilitou námi investovaného kapitálu, proto je celkovým cílem této fáze dosažení určité míry růstu obratu a nárůstu prodeje v cílových segmentech.

Následně ty podnikatelské subjekty, které se nacházejí ve fázi udržení, nazýváme jak jinak, než udržitelné podnikatelské subjekty, což znamená, že je pro nás stále výhodné do nich investovat, avšak požadujeme vysokou návratnost našich investic. Obecně se předpokládá, že právě tyto subjekty jsou schopny dlouhodobě udržet svůj podíl na trhu, či ho stále zvyšovat. Toho je možno dosáhnout za podmínek neustálého zlepšování, zvyšováním omezených kapacit, či eliminováním tzv. úzkých míst. V této fázi jsou finanční cíle primárně zaměřeny na zvyšování ziskovosti a zefektivnění objemu investovaného kapitálu. Nejpoužívanějšími měřítky v této fázi jsou: ROI (návratnost investice), ROCE (výnosnost vloženého kapitálu) a samozřejmě je také EVA (ekonomická přidaná hodnota).

V třetí, a tedy poslední fázi se podnikatelský subjekt dostává ve svém životním cyklu do stádia zralosti, kdy jeho hlavním zájmem je sklizení úrody z vynaložených investic, které byly realizovány ve dvou předcházejících fázích. Tato poslední fáze je charakteristická pro své udržování existujících zařízení, jejich schopností a výkonností. Při stanovení nových projektů bývají stanoveny specifické a krátké doby návratnosti. Primárním cílem

je dosahování maximálního toku hotovosti a snížení nároků na pracovní kapitál (Horváth & Partners, 2002).

Finanční perspektiva – strategické směry

Již zmíněné strategické fáze (tedy růst, udržení a sklizeň) jsou současně podporovány třemi finančními oblastmi, a to:

- 1) růst obrátu a mix výrobků a služeb (marketingový mix)
- 2) neustálé snižování nákladů a zvyšování výkonnosti a výnosnosti
- 3) využití zdrojů a nákladová strategie

Marketingový mix, tedy růst obrátu a mix výrobků a služeb, je úzce spjat s rozšiřováním nabídky výrobků a služeb a současně s oslovováním nových zákazníků a získáváním nových trhů, samozřejmě s novým stanovením cen. Snižování nákladů a zvyšování produktivity je primárním cílem skoro každé společnosti a vždy souvisí se snahou redukovat zbytečné náklady.

V případě využívání zdrojů je podstatné se zabývat snižováním potřeby pracovního kapitálu, následné získávání zakázek pro ne zcela využitá zařízení, efektivní spotřebou nedostatkových zdrojů, či eliminaci těch zdrojů, které nám nepřinášejí odpovídající výnosy (Kaplan, Norton, 2005).

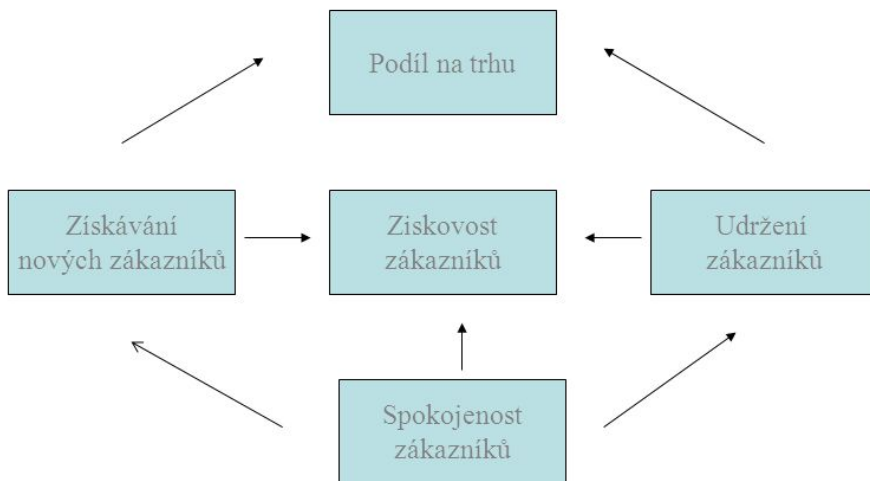
2.2.5 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva Balanced Scorecard napomáhá manažerům a vedení podniku zjišťovat a specifikovat zákaznickou a tržní sekci, ve které budou schopni působit, a zároveň stanovovat měřítka, která zachytí výkonnost podnikatelského subjektu působícího v těchto sekcích. Tato perspektiva standardně disponuje jak klíčovými, tak i obecně použitelnými měřítky úspěšných výstupů, které získáváme z dobře definované a zrealizované strategie. Klíčová výstupní měřítka představují spokojenost a věrnost zákazníků, získávání zákazníků nových, ziskovost konkrétních zakázek a podíl na cílových trzích. Avšak zákaznická perspektiva by měla disponovat exaktním měřitelným systémem výhod, které může společnost potenciálnímu zákazníkovi nabídnout.

Kritickými faktory pro udržení, či ztrátu zákazníka, se rozumí hybné síly daných klíčových výstupů zákaznických měřítek, a to u konkrétních produktů, či služeb na daném trhu. Všichni zákazníci jistě ocení rychlost a termínovou flexibilitu u požadovaných dodávek, na druhou stranu také vysoká inovativnost a předvídavost podnikatelského subjektu může pro odběratele představovat velkou podporu na jeho trzích. Primárním cílem ovšem není to, aby se podnik zavděčil všem zákazníkům, ale aby se přesně zaměřil na systém hodnotových výhod pro své klienty. Mezi zákazníky nejčastěji posuzované aspekty patří převážně čas, kvalita, cena, vlastnosti produktu, pověst firmy, image a samozřejmě určitý přístup společnosti k zákazníkovi. Vhodně zhotovená zákaznická perspektiva tedy umožňuje vedení společnosti vytyčit takovou strategii, která bude zaměřena nejen na zákazníka, ale i na trh, a do budoucna může zajistit vysokou finanční návratnost (Kapla, Norton, 2005).

Zákaznická perspektiva BSC

- Základní měřítka



Obrázek 3: Měřítka zákaznické perspektivy

(Zdroj: Kaplan, Norton, 2005, vlastní zpracování)

2.2.6 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě vedení společnosti, či manažeři specifikují základní procesy, ke kterým ve společnosti dochází a zároveň jsou velmi důležité, aby mohla společnost dosahovat co nejlepších výsledků, které očekávají jak zákazníci, tak akcionáři společnosti. Tyto procesy umožňují podnikatelské jednotce poskytovat cenné výhody, které zákazníci považují za zajímavé a díky tomu je udrží, a následně také umožňují naplnit finanční očekávání akcionářů dané společnosti.

Interní procesy a s nimi spojená měřítka jsou zaměřeny na takové přístupy, které jsou důležité pro zákazníky z hlediska spokojenosti a zároveň také napomáhají naplnění finančních cílů. Z hlediska perspektivy interních procesů rozlišujeme dva odlišné směry, které manažeři používají pro posuzování.

První představuje jakýsi konzervativní tradiční přístup, kdežto ten druhý reprezentuje modernější BSC přístup. Mezi oběma těmito směry je velký rozdíl, a to z toho důvodu, že tradiční a konzervativní přístup se zaměřuje průběžné monitorování a následné zlepšování stávajících, dříve nastavených procesů v podniku a jsou schopny zobrazit jakost a časový interval, jsou tedy i finančně měřitelné a zároveň nemají vliv na zásadní změny, ke kterým dochází v zavedených procesech.

Kdežto moderní BSC přístup se zaměřuje detailnějším způsobem do hloubky na rozkrytí potenciálních nových možností, s jasným cílem dosáhnout unikátních výsledků, splnění finančních cílů a zákaznických potřeb a požadavků. Na základě této důkladné analýzy mohou manažeři dojít k závěru, že je nezbytné začít klientům poskytovat další a neočekávané služby, které mohou být velmi cenné pro finálního zákazníka. Právě určitá předvídavost a vynalézavost ze strany dodavatele může pro společnost představovat konkurenční výhodu. Interní proces Balanced Scorecard tedy může poodhalit a pomoci nastavit nové procesy, které jsou sice ještě nefunkční, ale do budoucna mohou být pro podporu strategie zcela zásadní a podílet se na budoucím úspěchu společnosti (Horváth & Partners, 2002).

Neméně významným a velkým rozdílem u BSC je samotná podpora výzkumných a vývojových procesů, které podniku pomáhají být o krok napřed před konkurencí, protože efektivita a inovace představují pro každý podnik jistou konkurenční výhodou. Zastaralé zavedené systémy disponují pouze standardními postupy, nebo se i snaží o inovace, ale pouze v rámci těchto postupů. Jde tedy pouze o krátkou hodnotovou tvorbu již existujících produktů, které jsou zaměřené na již existující zákazníky.

Nový přístup vyžaduje samozřejmě i nové pojetí dlouhodobé tvorby hodnoty, při jejíž realizaci je více než nutné se opírat o předpokládané, či skryté potřeby stávajících zákazníků, následné vyhledávání nových možných míst odbytu, nových potenciálních zákazníků a flexibilní řešení nově vznikajících požadavků a potřeb. Tyto požadavky na výkonnost podniku mohou být odhaleny právě díky očekávání vnějších subjektů.

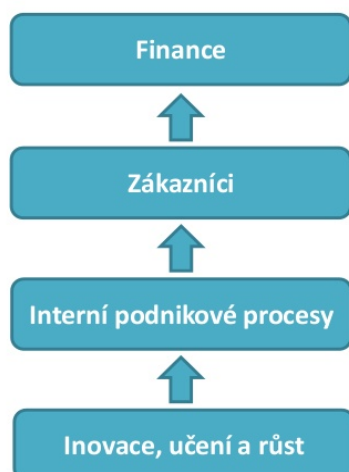
Samotný inovační proces a s ním spojené dlouhodobé vytváření hodnot představuje mnohem důležitější aspekt pro finanční výkonnost než krátkodobý cyklus provozu, který je důsledně i efektivně veden. Je tedy zcela jasné, že pokud společnost zvládne úspěšně podporovat, regulovat a vést dlouhodobý proces vývoje produktů a zároveň řídit proces celkového rozvoje společnosti, včetně jeho schopností a dovedností, bude tedy zákonitě schopen oslovovat nově vznikající skupiny zákazníků a pozice této společnosti bude z hlediska ekonomické výkonnosti jistě stabilnější a výhodnější (Kaplan, Norton, 2005).

2.2.7 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou Balanced Scorecard je učení se a růst, což je metoda, která se zaměřuje na přístupy, které výrazným způsobem podporují učení se a růst. Tato perspektiva souvisle prostupuje všemi ostatními a v konečném důsledku pomáhá vytvářet podnikovou infrastrukturu, která je nutná pro dosahování stanovených cílů a záměrů. Z velké části se tato metoda zapřičiní k budování dlouhodobého růstu a zdokonalování. Balanced Scorecard tedy v tomto případě zdůrazňuje význam investic z budoucího hlediska, a to nikoli pouze v oblasti nového zařízení, či vývoje nových produktů, ale zejména co se týče lidských zdrojů, informačních systémů, firemních postupů, či procedur. Každá společnost se nachází v silné globální konkurenci a v případě, že se na

daných trzích chce udržet, je pro ni více než nezbytné, aby byla schopna rozvíjet své schopnosti, jak se postarat o zákazníka a uspokojit akcionáře.

Uspořádání perspektiv



5

Obrázek 4: Uspořádání perspektiv

(Zdroj: Management Mania, 2013)

Samotná perspektiva učení se a růstu je tvořena následujícími základními zdroji:

- 1) zaměstnanci, jejich schopnosti a dovednosti
- 2) informační systémy a jejich možnosti
- 3) motivace zaměstnanců, rozdělení pravomocí, jejich iniciativa a zainteresovanost

V případě, že společnost chce dosáhnout zvýšení výkonnosti, musí pravidelně investovat do proškolení a rekvalifikace svého personálu, disponovat vyspělejšími informačními technologiemi a systémy, zlepšovat podnikové procesy a postupy. Na základě schopností a dovedností zaměstnanců existují důležitá výstupní měřítka, jako například:

- 1) spokojenost zákazníků, jejich loajalita
- 2) implementace podnětů pro zlepšení od zaměstnanců
- 3) výcvik, rekvalifikace, zvyšování dovedností

Význam zaměstnanců prodělal během posledních let dramatický vývoj, například v minulosti měl dělník jasně stanoven úkol, či nějakou specifickou činnost, která se pravidelně opakovala a byly pro ni vytvořeny normy a standardy, které se průběžně sledovaly a kontrolovaly. S příchodem moderních technologií byla dělnická práce postupně nahrazována počítači, avšak v současné době je naopak velmi žádoucí, aby právě od oněch dělníků přicházely návrhy na zlepšení, a to z toho důvodu, že tito dělníci jsou procesům v podniku nejbližší a jsou tedy schopni je nejvíce ovlivňovat. Tato situace je reálná pouze za předpokladu, že budou zaměstnanci řádně rekvalifikováni a pravidelně vzděláváni, aby bylo dosaženo maximálního využití jejich potenciálu a tvůrčích schopností ve prospěch společnosti a zákazníků (Kaplan, Norton, 2005).

2.3 Implementace BSC

2.3.1 Vytvoření předpokladů pro BSC

Samotná implementace metody Balanced Scorecard představuje řešení k upevnění koncepce řízení a současně umožňuje úspěšně realizovat podnikovou strategii. Z hlediska organizačních předpokladů rozlišujeme dvě hlediska.

Z hlediska prvního musíme identifikovat a stanovit koncepční pravidla pro veškeré jednotky, kterých se tato metoda dotkne a ve kterých následně dojde k samotnému zavedení.

Z hlediska druhého je nutné zajistit plynulý průběh celého projektu implementace, který zahrnuje řízení projektu, jeho organizaci, následné zajištění a dostupnost potřebných informací a komunikace, následně vymezení užívaných metod a definování kritických faktorů úspěchu. Je tedy více než nutností vytvořit speciální skupiny projektového managementu, které budou složeny z manažerů s různým zaměřením (Horváth & Partners, 2002).

V případě tvorby Balanced Scorecard pro více jednotek, dostáváme se tím k větší šanci vše strategicky řídit a lépe tak stanovit nadřazené a podřizené cíle. Pro posouzení účinnosti

celého konceptu je prospěšné stanovit tzv. pilotní projekt, který je výhodou, avšak není nutností.

Dalším velmi důležitým aspektem je výběr výše popsaných perspektiv, tedy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se růstu. S vyššími a vyšším požadavky společnosti může následně dojít k specifikaci dalších, podpůrných perspektiv, avšak jejich počet by neměl být vyšší než šest.

Podstatou pro úspěšné uskutečnění Balanced Scorecard se vzájemné přesvědčení a motivace všech, kteří se této metody účastní. Od top managementu, který má na starosti celý koncept, který následně aktivuje, až po řadové zaměstnance, od kterých se vyžaduje vysoká informovanost, jak ostatně u všech oddělení (Horváth & Partners, 2002).

2.3.2 Definování strategie

Metoda BSC nepředstavuje prostředek pro vytváření nových strategií, ale konceptem napomáhá realizovat již vzniklé podnikové strategie.

V přední fázi samotné tvorby strategie může společnost definovat mnoho základních cílů Balanced Scorecard. Dále musí společnost zjistit, zda je strategie připravená k realizaci. Strategie je připravena k realizaci pouze v případě, kdy lidé, kteří se na ní podílejí a nesou za ni zodpovědnost, jsou ve svých názorech jednotní a přesvědčení o úspěchu. Připravenost strategie lze kontrolovat na základě osobních rozhovorů se zainteresovanými zaměstnanci, kteří by měli disponovat potřebnou dokumentací (Horváth & Partners, 2002).

2.4 Utváření Balanced Scorecard

Samotná tvorba Balanced Scorecard je napojena na třetí fázi, k dochází k vymezení pro konkrétní organizační jednotku. Za tu může být považována například celá společnost, či například podniková divize, obchodní jednotka, nebo útvar.

Body důležité pro tvorbu Balanced Scorecard:

- 1) stanovení základní kostry Balanced Scorecard
- 2) perfektně informovaný a namotivovaný řídicí tým
- 3) srozumitelné postupy a procedury

- 4) veškerá dokumentace potřebná pro strategii, připravená pro tvorbu BSC

Na základě struktury, která byla stanovena, jsou postupové kroky následující:

- 1) stanovení a specifikace strategických cílů
- 2) propojení daných strategických cílů dle příčin a následků
- 3) rozdělení měřítek
- 4) stanovení cílových hodnot
- 5) schválení strategických akcí

Těchto pět kroků a jejich následné zpracování představuje základ, díky němuž bude strategie vnímána jednotně a její naplňování bude postupně monitorováno (Horváth & Partners, 2002).

Pro úspěšné dokončení Balanced Scorecard jako koncept řízení je velmi důležité následné zabezpečení:

- 1) komunikace BSC, a to skrz celou společnost
- 2) rozkladu stanovených cílů od těch nejvyšších až po nižší úrovně řízení
- 3) vytvoření vhodného plánovacího a reportingového systému
- 4) adaptace systému lidských zdrojů

Podstatou Balanced Scorecard nejsou pouze měřítka strategických cílů, ale strategické cíle jako takové. V případě, že dojde k chybnému zvolení strategického cíle, pak i to nejlepší měřítko ztrácí význam a žádná konkurenční výhoda pro společnost není dosažena.

Balanced Scorecard sám o sobě nepředstavuje reportingový systém, avšak svým způsobem jej v sobě zahrnuje. Námi vytyčené cílové hodnoty je nutno definovat na základě výsledků práce skupiny vrcholných manažerů, kdy tyto výsledky musí být v souladu s jejich vlastními závazky a dohodnutými cíli. Systém řízení, který představuje metoda Balanced Scorecard, vytváří podporu pro strategické a efektivní přerozdělování zdrojů. Aby byla dosažena rovnováha, musí společnost podporovat pouze takové cíle, které jsou realizovatelné a dosažitelné (Horváth & Partners, 2002).

2.4.1 Vhodný výběr strategických cílů

Výsledkem této fáze by mělo být zvolení si perspektivy, které již byly dříve specifikovány. Pro samotnou implementaci je vhodné zohlednit základní čtyři perspektivy, a to perspektivu finanční, perspektivu zákazníků, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Samozřejmě lze tyto základní perspektivy doplnit dalšími, avšak společnost musí jasně vědět, čeho chce dosáhnout a co chce společnost nejvíce zdůraznit (Grasseová, 2012).

Pro stanovení konkrétních perspektiv může podnik formulovat strategické cíle pro dané perspektivy. Hlavním cílem pro finanční perspektivu výnosnost, nákladovost a strategie růstu společnosti. Hlavní cíle zákaznické perspektivy jsou potřebné pro dosažení cílů finanční perspektivy. Například strategické cíle interních procesů nás informují o tom, jakých procesů a výkonů je potřeba k realizaci finančních a zákaznických cílů. Poslední perspektiva, tedy perspektiva učení se růstu slouží zejména k rozvoji podnikové infrastruktury, která je významná ze strategického hlediska (Horváth & Partners, 2002).

Ani jedna z těchto perspektiv nepředstavuje pouze nástroj pro realizaci aktuální strategie, ale současně vytváří a buduje předpoklady pro provedení budoucích změn (Horváth & Partners, 2002).

K vytváření strategických cílů dochází z toho důvodu, aby došlo k určení směru, kterým se bude společnost následně ubírat, aby dosáhla zvýšení hodnoty a rentability vloženého kapitálu. Pro zohlednění zabezpečení rovnováhy zájmů stakeholderů je více než nutné zvolit více strategických cílů, které musejí být zrealizovatelné (Neumaierová, 2005).

2.4.2 Koncept strategické mapy

Ze všeho nejdůležitější je definovat, co by měla strategická mapa definovat. Představuje totiž zejména prostředníka pro znázornění strategie, a to ve všech čtyřech perspektivách modelu Balanced Scorecard. Strategická mapa nám tedy znázorňuje jakýsi pohled na řetězec určitých příčin a důsledků, protože zobrazuje vzájemnou závislost a předpokládané vazby mezi specifickými cíli. Úplná znalost souvislostí je nezbytná pro

pochopení strategie jednotlivými manažery a vytváří prostor pro zlepšení jejich vzájemné spolupráce (Pavelková, Knápková, 2009).

Mapa by měla jasně informovat o tom, jaké akce je třeba uskutečnit a kdo zodpovídá za konečné dosažení stanovených hodnot. Vhodně zvolený systém měřítek, který by byl propojen se systémem odměňování pro společnost představuje zásadní krok.

Náležité aspekty strategické mapy:

- 1) Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách
 - 2) Definování strategických výstupních měřítek pro veškeré strategické cíle
 - 3) Strategická výstupní měřítka by měla být vyvážena těmi nestrategickými, které sledují ty způsoby strategického měření, které jsou nežádoucí
 - 4) Souvztažné propojení cílů, měřítek a jejich hybných sil, aby společnost byla schopna odhalit dopad jejich působení. Jedná se tedy o sestavení řetězce příčinných vazeb
- Všechny činnosti společnosti by měly směřovat ke dlouhodobé maximalizaci tržní hodnoty společnosti, čehož je možné dosáhnout pouze za podpory jasně vymezeného systému řízení a měření, který by měl vést k provoznímu zlepšení, zkvalitnění zákaznického servisu a umožnil by produkovat takové výrobky a služby, které by vedly k vyšším prodejům, maržím, rychlejšímu obratu aktiv a snižování provozních nákladů (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.3 Volba měřítek a definování cílových hodnot

Správné zvolení ukazatelů je přímo závislé na místních podmínkách a současně na celkovém počtu definovaných specifických cílů. Nejméně jeden ukazatel by měl přiřazen ke konkrétnímu cíli, avšak optimálnější bývají dva až tři. Zvolení těchto měřítek vede ke zjištění pozitivního i negativního vývoje úspěšnosti konkrétního cíle.

Doporučovaná měřítka pro strategickou mapu jsou následující:

- 1) sestavení skupiny kvalifikovaných pracovníků, kteří následně určí měřítka pro konkrétní cíl
- 2) Použití brainstormingu pro volbu měřítek pod vedením manažera BSC

3) Podpora zvolených odpovídajících měřítek, které vyplynuly z řízených diskuzí, s předpokládanou nízkou pracností a vysoké vypovídající hodnoty, což se týká plnění konkrétních cílů

Měření obsahuje jisté standardy, jež jsou zaznamenávány v jednotném formátu a musí obsahovat následující aspekty:

- 1) vybranou perspektivu
- 2) konkrétní cíl
- 3) specifický ukazatel
- 4) správce ukazatele
- 5) počáteční hodnotu ukazatele
- 6) hodnotu ukazatele pro následující časové období (plánovanou a skutečnou hodnotu)
- 7) cílovou hodnotu ukazatele
- 8) detaily ukazatele – jeho popis, čím je ovlivněn, zdrojová data, samotný výpočet, komentář k dosaženým hodnotám, časovou periodu pro zhodnocení
- 9) jméno a podpis osoby, která ukazatel zpracovala a schválila

Samotné plánování a schvalování cílových hodnot představuje pro společnost velmi náročný problém, a to z toho důvodu, že je velmi obtížné nalézt tu správnou míru náročnosti. Stanovení vysokých cílových hodnot tedy může být velmi demotivující, a naopak nízké hodnoty nevedou k požadované iniciativě a vytváření náležitých podmínek (Grasseová, 2010).

2.4.4 Výběr strategických akcí

Ke každému záměru je nezbytné přiřadit iniciativu, či strategické akce, které vedou k popisu a zpřesnění činností, které jsou potřebné pro dosažení naplánovaných specifických cílů. Každá jednotlivá iniciativa má svého přiděleného měřitele a potřebné zdroje. Všechny strategické akce by nutně měly být věcně a časově přesně vymezeny, aby došlo k dosažení požadovaných cílů v předem stanoveném čase. Akce by nezbytně měly být omezeny pouze na ty činnosti, které přímo souvisejí s plněním strategických cílů (Fotr et. al., 2012).

Doporučené iniciativy, které vedou ke zlepšení procesu výkonnosti, jsou:

- 1) program neustálého zlepšování, který je propojen s měřením velikosti změny
- 2) program chybějícího měření
- 3) zlepšování klíčových hybných sil výkonnosti díky transformačním programům a reinženýring

2.5 Rozšíření BSC

Po odsouhlasení struktury projektu realizace může dojít k samotnému provedení Balances Scorecard. Některé podniky preferují prvotní provedení implementace jako tzv. pilotního projektu, což spočívá ve zvolení například pouze jednoho oddělení, kterého se to poté týká.

Některé společnosti si naopak zvolí komplexní realizaci Balanced Scorecard, s jejíž plošnou implementací souvisí celková složitost a relativně mnoho úkolů. V těchto případech je více než nutné specifikovat přesné úkoly a následně stanovit jasné hranice pro standardizované metody. Je primárně nutné, aby v této konkrétní fázi zavádění Balanced Scorecard došlo k obsazení všech důležitých útvarů ve společnosti, jejichž aktivity jsou velmi důležité (zejména controlling, podnikové plánování apod.).

Aktivní zavádění metody celým podnikem je základním předpokladem pro úspěch. V případě, že se jedná o společnost, která má velmi rozsáhlou strukturu, představuje celoplošné zavádění velmi náročný proces, který je spojen s mnoha riziky, ale současně také s mnoha možnostmi a příležitostmi (Horváth & Partners, 2002).

2.6 Začlenění metody Balanced Scorecard v podniku

Na základě provedených četných výzkumů efektů Balanced Scorecard, které se opírají o zkušenosti z praxe, došlo k odhalení, že prostřednictvím této metody nastává zlepšení stávající situace v podniku, a to ve třech oblastech:

- 1) zlepšení přenosu strategie do operační oblasti
- 2) samotná tvorba strategie se přerodila v souvislý a nepřetržitý proces
- 3) zefektivněné sladění konkrétních procesů, kompetencí, služeb a jednotek organizace

Elementární principy tvorby konceptu představují:

- 1) tvorba strategické mapy, která popisuje vzájemné vazby mezi stanovenými specifickými cíli, a to z hlediska daných perspektiv
- 2) stanovení měřítek plánovaných a cílových hodnot, včetně doplnění jejich strategických akcí
- 3) rozpracování od nejvyšší úrovně na nižší úrovně řízení
- 4) průběžné sledování a vyhodnocování realizace strategie
- 5) provádění revizí a aktualizací strategie, a to v souvislosti se změnami, které byly dosaženy v zaměření, nebo ve vývoji externího prostředí

Metoda Balanced Scorecard tedy představuje pro společnost přínos pouze v případě, pokud je implementována správně a korektně. Souvztažné rozpracování od nejvyšších až po nejnižší organizační strukturu, či jednotlivce je základním a nejdůležitějším aspektem pro bezchybné fungování této metody (Fotr et al., 2012).

Jednou z dalších předností Balanced Scorecard je samotné zaměření se na určitý počet klíčových měřítek, která jsou nutná pro zásadní zvýšení výkonnosti společnosti. Metoda BSC ve své podstatě podporuje systémové začlenění různých podnikových procesů a programů, a to zejména kvalita a aktivity, které směřují k zákazníkům. Současně také nabízí vedení a top manažerům určitý prostor pro sebereflexi a návrhům, jak zlepšit současnou situaci (Horváth & Partners, 2002).

2.7 Překážky v implementaci BSC

Každá metoda, kterou se společnost rozhodne využít, má svá pozitiva i řadu překážek, na které v průběhu implementace společnost narazí.

Nejčastější rizika při implementaci BSC:

- 1) **Převzetí konceptu strategie od jiných subjektů** představuje riziko i v případě, že se jedná o podobnou organizaci, protože BSC nemusí zobrazovat již existující strategické zaměření v konkrétním podniku. Proto musí dojít ke stanovení konkrétních cílů, které budou považovány za ryze unikátní.
- 2) **Absence strategické mapy** – v tomto případě se jedná o největší chybu, které se společnost může dopustit, protože podnik potřebuje vlastnit nejen celé dokumentační

portfolio vzájemně propojených cílů, ale současně musí disponovat celkovým přehledem o jeho strategii.

3) **Adaptace vzoru BSC jako univerzálního přístupu** – metoda Balanced Scorecard musí reflektovat jasnou a konkrétní strategii dané společnosti, jedná se tedy o čistě individuální aspekt.

4) **Nedostatečná, či žádná podpora vedení, či top managementu** – absence podpory vedení může zcela zásadním způsobem ovlivnit úspěšnou realizaci projektu. Proto by měl být management vždy plně zapojen a informován.

5) **Přijetí dynamiky modelu** – nikdy není reálné dosáhnout bezchybného a dokonalého modelu Balanced Scorecard, proto by společnost měla akceptovat fakt, že se jedná o dynamický model, který je potřeba neustále přizpůsobovat podmínkám, které se neustále mění, a podle toho k nim přistupovat.

6) **Opomenutí zaměstnanců, či třetích stran** – tvorba Balanced Scorecard sama o sobě představuje velkou příležitost, jak zapojit širší spektrum zaměstnanců, či externích stran, což v konečné fázi vede k celkové podpoře a zlepšení procesů.

7) **Nepochopení BSC na nižších úrovních** – proces BSC je nutné komunikovat i s pracovníky na nižší úrovni a obecně se všemi skupinami, protože podpora těchto článků je pro realizaci zásadní.

8) **Nesjednocené řízení procesů** – veškeré procesy by měly být sjednoceny se strategickým řízením BSC, zejména řízení projektů a rizik.

9) **Neexistující aktualizace BSC** – vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém se BSC nachází, je dynamické a neustále se mění, měla by společnost minimálně jednou za rok BSC přezkoumat (Grasseová, 2010).

2.8 Strategická analýza

Koncept Balanced scorecard je úzce provázán se strategickým řízením, proto je dále popsáno strategické řízení a strategie.

2.8.1 Strategické řízení

Z historického hlediska lze na pojem strategie nahlížet jako určitý postup, či plán boje. V současnosti je však strategie definována, dle slovníku cizích slov, jako jakýsi dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určeného cíle. Z tohoto faktu proto lze definovat

samotné strategické řízení jako soubor manažerských rozhodnutí, která určitým způsobem ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. Jiné zdroje jej definují jako proces tvorby a následné realizace rozvojových záměrů, které jsou dlouhodobějšího charakteru a zároveň mají zásadní význam pro rozvoj dané organizace, a jejichž provedením získá organizace komparativní výhodu (Cimbálníková, 2012).

2.8.2 Definování strategie

Pro samotné formulování dané strategie bychom se měli držet určitých obecně známých a zejména klíčových východisek, která jsou velmi nápomocné pro samotnou formulaci strategie a strategického řízení:

- 1) Ve strategii by mělo být zohledňováno dlouhodobé působení společnosti
- 1) Strategie by měla vést k dosažení konkrétních cílů
- 2) Před samotným přijetím a následnou interpretací strategie, by společnost měla zohlednit fakt, že daná rozhodnutí, která učiní, ovlivní nejen podstatnou část společnosti, ale v některých případech i společnost celou
- 3) Samozřejmostí by také mělo být zohlednění nejen prostředí, ve kterém bude realizována, ale také zdroje a dostupné prostředky, jimiž společnost disponuje k implementaci strategického řízení
- 4) Strategie by také měla zohledňovat rozvoj a konkurenceschopnost společnosti

Je ovšem nutné zdůraznit, že daná klíčová hlediska nejsou směrodatná, a proto by tedy každý jednotlivý manažer, který se danou strategií a její následnou interpretací, měl při tvorbě strategie čerpat ze svých znalostí a zkušeností. Avšak podmínku, kterou je nutno zohledňovat ve všech případech, tvoří fakt, že samotný přístup ke strategickému řízení by měl být pokud možno co nejvíce reálný. (Zich., 2012)

Podstatou a největším pilířem pro docílení fungujícího a reálného strategického řízení, je strategické myšlení, které je velmi interaktivní a zohledňuje konkurenční prostředí podniku, které chápe nejen jako konkurenty, ale také jako potenciální partnery, se kterým lze navázat kooperativní vztah. Strategické myšlení se tedy musí projevit v samotném přístupu k řešení jednotlivých strategických úkolů a následném výběru metod, které

budou použity pro nalezení jejich řešení a následnou implementaci. Je tedy více než nutné přistupovat k řešení problémů kreativně, protože v případě plošného aplikování metod, které jsou používány při taktickém a operativním řízení, může dojít k markantním chybám, které by mohly negativně ovlivnit celou tvorbu strategie. (Kaplan, Norton, 2010).

Právě z toho důvodu, abychom se vyhnuli vzniku chyb, které by tvorbu strategie narušily, zohledňujeme při tvorbě strategického řízení určité metody a principy, které se vzájemně doplňují. Jedná se o principy:

- 1) Myšlení ve více variantách
- 2) Permanentnosti
- 3) Zohledňování nadnárodních souvislostí
- 4) Tvůrčí přístup a vyžadování perfektních výsledků
- 5) Zohlednění rizika
- 6) Myšlení v čase
- 7) Etické a morální myšlení (Souček., 2003)

2.8.3 Hierarchické uspořádání

Při postupu tvorby strategie je nutné dodržovat určitou hierarchickou formu uspořádání, která se dělí na čtyři základní úrovně:

- 1) Podnikatelská (komplexní) strategie – podstatou této strategie je zaměření se na odpovědnost a samotnou roli organizace vůči celé společnosti, na její principy a hodnoty, které společnost uznává, a jakou pozici by společnost ráda zaujala v daném odvětví
- 2) Organizační (korporační) strategie – představuje primární podnikatelská rozhodnutí, které vedou k vytvoření jasné a udržitelné konkurenční výhody, a současně stanovuje organizační jednotky, pro které stanovuje strategické cíle a postupy, jak jich dosáhnout

- 3) Obchodní (business) strategie – tato strategie definuje strategické cíle a postupy jejich dosahování, a to na úrovni organizačních jednotek, potlačuje dílčí cíle a hledá efektivní řešení vzájemných vztahů daných organizačních jednotek
- 4) Operativní (funkční) strategie – zaměřuje se především na hlavní činnosti a procesy, a to v rámci podnikatelské jednotky. Musí vycházet z jí nadřazené strategie, které jsou díky funkčním více specifikovány. (Cimbálníková L., 2012).



Obrázek 5: Hierarchie strategie

(Zdroj: Dreamstime, 2001)

2.8.4 Tvorba strategie

Při tvorbě strategie bychom se měli držet tří základních kroků, a to:

- 1) Zejména si vyjasnit vlastní poslání, hodnoty a vize, kdy si musíme ujasnit, na jakých hodnotách společnosti stojí a jaká je její vize do budoucna. Jakým směrem se chce zaměřit a čeho vlastně chce dosáhnout. Výsledkem tohoto kroku je jakési ustanovení, které nám pomůže s formulací a realizací strategie.
- 2) Provést strategické analýzy, které provádí zejména vrcholoví manažeři, kteří se podílí na tvorbě strategického řízení, přezkoumávají interní a externí prostřední a aktualizují již existující strategie. Vyhodnocení těchto analýz je dále shrnuto do tabulky SWOT analýzy, která zaznamenává silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby, na které se musí zaměřit.

- 3) Formulovat strategii tak, aby vrcholoví manažeři byli schopni zodpovědět otázky jako například:
- V jakém tržním segmentu budeme konkurovat?
 - Jaké procesy povedou k odlišení?
 - Čím se naše nabídky budou odlišovat od naší konkurence?
 - Co se pro dané odlišení bude vyžadovat od našich zaměstnanců?
 - Jaké budeme využívat technologie? (Kaplan, Norton., 2010).

Na úspěšné zvládnutí těchto bodů, které vedou k vypracování strategie, plynule navazuje fáze další.

2.8.5 Plánování strategie

Pro tuto fázi je důležité splnit několik kroků, které nám budou nápomocné pro rozpracování strategických cílů a rozpočtů, které budou směrodatné pro alokování zdrojů.

- 1) Tvorba mapy strategie, která v sobě bude obsahovat organizační změny od počátečních, až po dlouhé inovace. Na základě mapy strategie dochází ke slučování příbuzných cílů do určitých strategických témat, které jsou pro vrcholný management přijatelnější a lze díky nim také plánovat a řídit každou část strategie tak, aby byl každý cíl splněn, i za pomoci příbuzného cíle
- 2) Volba měřítek a cílových hodnot slouží ke kvantifikaci cílů ve strategické mapě, kdy po stanovení cílových hodnot lze zjistit, jestli nedochází k deficitu, který představuje rozdíl mezi současným a žádoucím stavem, jenž by měl v následujících letech být rozčleněn a vyrovnán
- 3) Volba strategických iniciativ, které lze chápat také jako akční programy, které se podílí na dosahování požadované výkonnosti s ohledem na cíle, které vychází ze strategické mapy.
- 4) Zavedení strategického rozpočtu. Podstatou tohoto rozpočtu je zjištění finanční náročnosti strategie, kdy díky odhadu nákladů a výnosů lze stanovit rozpočet, díky kterému lze porovnat plán se skutečností. (Kaplan, Norton., 2010).

2.8.6 Zavedení strategie

Ze všech tří fází je tato jediná, která převádí vypracované a naplánované strategie do praxe. Předpokladem pro úspěšnou implementaci je někdo, kdo by tento průběh řídil. Tento řídicí prvek může představovat například vrcholný management, kteří daný plán nejen vytvoří, ale také ho následně prezentují ostatním manažerům, kteří následně zrealizují implementaci až na nejnižší úroveň jednotlivých pracovníků a procesů.

Při procesu implementace dochází ruku v ruce k několika krokům:

- 1) Specifikace strategických úkolů a sestavení programu implementace může být provedeno buď jako rozpracování strategického plánu na plány operativní a taktické, nebo může dojít k určení kritických faktorů a průlomových úkolů, které vedou k zajištění úspěchu organizace za pomoci speciálně vytvořených týmů. Obě varianty vedou ke specifikaci úkolů, které jsou následně přetvářeny do prováděcího programu, který obsahuje cíle, které jsou kvantifikované a s přesným vymezením zdrojů, termínů a odpovědností
- 2) Inovace organizační struktury a kultury, nebo také změna, vychází z předem stanovené strategie. K samotné inovaci dochází postupně a bývá ovlivňována několika faktory, jako například velikost podniku, specifikace a rozdělení obslužných položek, míra využitelnosti technologií a jiné. Trendem současnosti je zejména snižování počtu řídicích úrovní, podpora autonomního chování daných organizačních jednotek, podpora týmové spolupráce a přímé komunikace. Problém nastává v případě změny organizační kultury, která je na rozdíl od organizační struktury mnohem složitější.
- 3) Tvorba podpůrných systémů, které přispějí k vytvoření postupů, které podporují strategii, zavedení mechanismů pro neustálé zlepšování, zajištění informačních a komunikačních systémů, ale také tvorbu motivačních systémů, které vedou k realizaci strategie a podpoře motivace zaměstnanců. (Cimbálníková, 2012)

2.8.7 Kontrola strategie

Závěrečnou fází integrovaného systému strategického řízení je kontrola vzniklé a implementované strategie. Cílem této kontroly je zkoumání, zdali jsou dané cíle plněny,

zdali vytvořené kontrolní systémy monitorují, posilují chování a aktivity, které napomáhají při dosahování cílů. Samotná efektivita daného systému je přímo úměrná tomu, jako dobře společnost dosahuje svých stanovených cílů. Součástí kontroly strategie je také tvorba ukazatelů a standardů, včetně kritérií, které slouží pro měření skutečného stavu a jeho následné srovnávání s plánovanou strategií, na což navazují nápravná opatření, jsou-li vyžadována. (Neumaierová, 2005)

Samotná kontrola v praxi musí být prováděna jak ve formě strategického controllingu, který v určitých chvílích monitoruje stanovené veličiny a srovnává je s plánovanými hodnotami, tak ve formě strategického auditu, který je zaměřen na posuzování průběhu a způsobilosti procesů a zdrojů, které představují klíčový faktor pro zabezpečení strategických záměrů.

V současné době se všechny společnosti po celém světě musí vyrovnávat s rostoucí a neustále se nově objevující konkurencí, a to nejen tou domácí, ale čím dál tím více se zahraniční. (Hammer., 2009).

2.8.8 Analýza prostředí

Veškeré rozhodování, ať už v podniku, či mimo něj, by mělo být prováděno na základě kvalitních informací, údajů a dat. Právě tyto kvalitní informace, nutné pro rozhodování, stanovení cílů a strategií, získávají společnosti z výsledků provedených analýz. Tyto analýzy napomáhají lépe zmapovat určitou situaci a slouží také k lepší orientaci a daném prostředí a situaci (Horvath & Partners, 2002).

2.8.8.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda bývá využívána při analýzách konkurenčního prostředí daného podniku. Předpokladem této metody je fakt, že strategické postavení podniku je ovlivňováno pěti následujícími faktory:

- stávající konkurence
- hrozba vstupu nových konkurentů
- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba substitutů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.8.8.2 Analýza okolí SLEPTE

Pro správné porozumění potřeb zákazníků a vnímání všech změn ve svém okolí, na které musí podnik správně a co nejrychleji reagovat, musí společnost provádět analýzu těchto šesti faktorů obecného okolí podniku:

- sociální faktory
- legislativní faktory
- ekonomické faktory
- politické faktory
- technologické faktory
- ekologické faktory (McDonald, Smith a Ward, 2013)

2.8.8.3 McKinseyho analýza 7S

Tento model byl vytvořen konzultační společností McKinsey, která vytvořila model 7 S jako nástroj pro pochopení všech souvislostí, které jsou určitým způsobem spojeny se změnami, ke kterým dochází v organizační struktuře. Jak už sám název napovídá, jedná se o sedm faktorů, které začínají písmenem S.

Strategie – tato položka představuje definice cílů podniku, dále způsobů, jak jich dosáhnout a následné naplnění vize. Také představuje schopnost, jak se následně vypořádat s danými hrozbami a příležitostmi.

Struktura – představuje charakteristiku organizačního uspořádání společnosti. Jsou v ní popsány mechanismy řízení, sdílení informací, vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a v neposlední řadě také vztahy mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty.

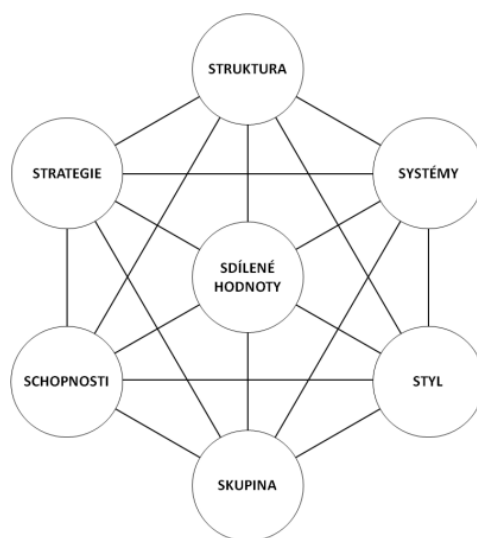
Systémy – tímto pojmem rozumíme veškeré procesy, které řídí každodenní aktivity a činnosti společnosti. Jejich součástí jsou komunikační systémy, informační systémy a v neposlední řadě také kontrolní systémy.

Spolupracovníci – těmito se rozumí veškeré lidské zdroje, školení, zaměstnanecký rozvoj, dané kompetence, motivace a specializace daného personálu.

Schopnosti – představují veškeré zkušenosti, dovednosti a znalosti, které se vyskytují uvnitř společnosti, a následně jsou odpovídajícím způsobem využívány

Styl – představuje způsob jednání a komunikace vedení společnosti a také vyjadřuje přístup k řešení daných problémů

Sdílené hodnoty – jsou synonymem pro určitou firemní kulturu, tedy základní hodnoty společnosti a jejich definování. Reflektuje povědomí zaměstnanců o chodu společnosti a dosahování jejich cílů, vizí a poslání. (Mallya, 2007).



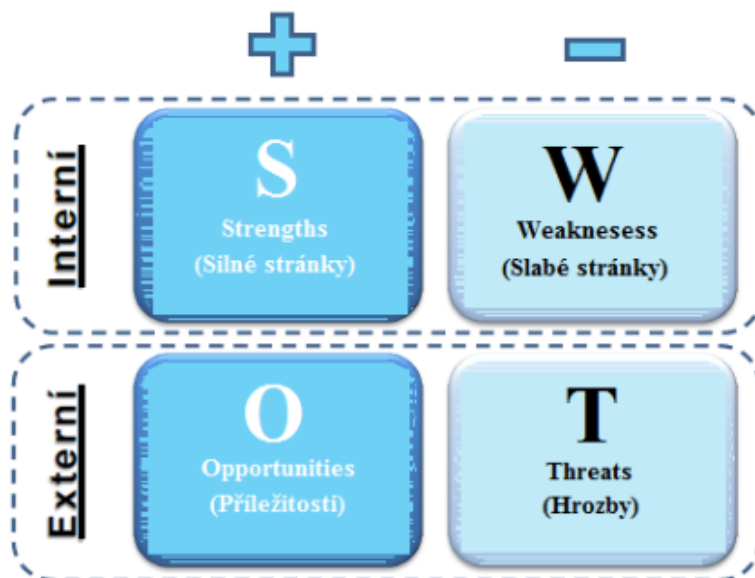
Obrázek 6: Model 7S

(Zdroj: Management Mania, 2013)

2.8.8.4 SWOT analýza

Jedná se o situační analýzu, která se zaměřuje nejen na vnitřní, ale také na vnější prostředí společnosti. Za pomoci této metody se analyzují silné a slabé stránky společnosti, ale zároveň také příležitosti a hrozby. Samotný název SWOT je tedy tvořen anglickými názvy následujících faktorů: strenghts, weaknesses, opportunities a threats (Kotler, Keller, 2007).

Obecně je doporučováno začít analýzou vnějšího prostředí, které tedy představují příležitosti a hrozby podniku. Nutností je také provést analýzu klíčových faktorů daného makroprostředí (ať už se jedná o demografické, společenské, či politické) i mikroprostředí (tím jsou myšleni zákazníci, distributoři, či konkurenti). I když většinou společnost nemá možnost tyto faktory nijak výrazně ovlivnit, je velmi důležité, aby je alespoň rozpoznala a specifikovala tak, aby je podnik dokázal buď eliminovat (zejména hrozby), či tyto faktory podnik využil ve svůj prospěch (využití příležitostí). Hrozba představuje jistou komplikaci, který by teoreticky mohla nepříznivě ovlivnit chod společnosti, a v krajních situacích i její samotné postavení na trhu. Na druhé straně díky příležitostem disponuje společnost šancí, jak lépe využít své disponibilní zdroje a díky tomu poté snadněji dosáhnout svých stanovených cílů (Kotler, Keller, 2007).



Obrázek 7: SWOT matice

(Zdroj: EuroEkonom, 2004)

Další částí SWOT analýzy je rozebrání vnitřního prostředí společnosti, konkrétně tedy identifikace silných a slabých stránek. Silné stránka pro společnost představují výhodu v daném tržním prostředí, ty slabé pak pro podnik představuje překážku mezi stávající situací a následným efektivním vývojem. Proto se obecně doporučuje přenést svou pozornost na slabé stránky a co nejvíce se jich snažit eliminovat, zejména pak na ty, které představují pro danou společnost nejvýznamnější problém (Zamazalová, 2010).

2.9 Finanční analýza

Vzhledem k tomu, model BSC představuje soubor vyvážených ukazatelů a jedním z vrcholových ukazatelů jsou finanční, tak je následující část věnována problematice poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Finanční analýzu “lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku” (Kislingerová, str.21,2010)

Finanční analýza zásadním způsobem ovlivňuje finanční rozhodování ve společnosti, proto musí být dobře známo její finanční zdraví, aby byli manažeři schopni učinit adekvátní finanční, či investiční rozhodnutí. Samotná finanční analýza představuje pevný základ pro následné finanční plánování na úrovni všech časových rovin. Poskytuje možnost jak krátkodobého plánování běžného chodu firmy, tak zohlednit dlouhodobý rozvoj firmy na úrovni strategií (Kislingerová, 2010).

Uživatelé finanční analýzy

Nejen manažeři a vedení společnosti má zájem o informace o společnosti, ale také ostatní subjekty, které se vyskytují v okolí daného podniku. Tito uživatelé, také označování jako stakeholderi, sami přímo, či nepřímo ovlivňují samotný chod společnosti, nebo jsou přímo, či nepřímo činnostmi společnosti ovlivňováni. Samotné uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to externí a interní uživatele (Kislingerová, 2010).

Mezi interní uživatele patří zejména vlastníci, manažeři, odbory a samozřejmě zaměstnanci.

Mezi externí uživatele zahrnujeme banky a její věřitele, investory, stát a státní orgány, zákazníky, dodavatele a zejména konkurenci (Knápková, Pavelková, 2009).

Data finanční analýzy

Výsledky hodnocení finančního zdraví společnosti mohou být samozřejmě zkresleny, proto je tedy pro provedení úspěšné analýzy, zajistit nejen kvalitní data, ale také komplexní informace, na základě kterých, lze finanční analýzu sestavit. Dostupnost informací a zdrojů je často velmi odlišná, proto jsou zdroje informací děleny na interní a externí (Kislingerová, 2010).

Tabulka 1: Zdroje dat finanční analýzy

Interní zdroje dat	Externí zdroje dat
Účetní výkazy (rozvaha, VZZ, příloha)	Informace z tisku
Data z vnitropodnikového účetnictví	Internet
Statistiky společnosti	Údaje statistického úřadu
	Údaje ministerstev

(Zdroj: Kislingerová, 2010).

2.9.1 Druhy analýz

Hodnocení ekonomických procesů má obecně v ekonomii dva přístupy, a to kvantitativní (známou jako fundamentální) a kvalitativní (technickou) analýzu. Oba přístupy jsou svým způsobem propojeny, a to z toho důvodu, že pro vyhodnocení technické analýzy je velmi užitečné využití znalostí fundamentálních ekonomických procesů (Souček, 2003).

Kvantitativní analýza

“Je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy” (Souček, str. 7, 2003)

Kvalitativní analýza

“Kvalitativní analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvalitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků” (Souček, 2003).

Tabulka 2: Nástroje kvantitativní a metody kvalitativní analýzy

Nástroje kvantitativní analýzy	Metody kvalitativní analýzy
SWOT, PEST analýza	Analýza absolutních ukazatelů
Mode 3C – kritické faktory úspěšnosti	Analýza rozdílových ukazatelů
Analýza hodnoty pro zákazníka	Analýza cash flow
	Analýza poměrových ukazatelů
	Analýza soustav ukazatelů
	Metamticko-statistické metody
	Nestatistické metody

(Zdroj: Souček, 2003)

2.9.1.1 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jako takové pro nás představují jednu z nejoblíbenějších metod finanční analýzy, která nám prakticky bez jakýchkoli nákladů poskytne základní informace o daném stavu společnosti. Na rozdíl od horizontální, či vertikální analýzy, která poměřuje jeden ukazatel v čase, či jeho poměr k celkovým aktivům nebo pasivům, analýza poměrových ukazatelů staví do poměru více různých veličin. Představuje tedy nejpoužívanější postup finanční analýzy, a to z toho důvodu, že poměrová analýza čerpá z dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech a následně využity v dalších krocích. Setkáváme se tedy s ukazateli rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Ukazatele likvidity

Likviditu také chápeme jako určitou schopnost společnosti přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými poté kryje své veškeré splatné závazky. Likvidita také představuje dlouhodobý nástroj, který je spjat s řízením společnosti s ohledem na její strategii (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Běžná likvidita

Likvidita 3. stupně reflektuje, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta koruna krátkodobých závazků. Jinak řečeno, jak jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v daném momentě přeměnili oběžná aktiva na hotovost.

$$Běžná\ likvidita = oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$$

Knápková a Pavelková udávají, že doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 až 2,5.

Pohotová likvidita

Likvidita 2. stupně, představuje ukazatel, který je očištěn o méně likvidní položku, tedy zásoby. Představuje tedy počet korun našich pohledávek a hotovosti, kterými je pokryta koruna krátkodobých závazků.

$$Pohotová\ likvidita = oběžná\ aktiva - zásoby / krátkodobé\ závazky$$

Dle Knápkové a Pavelkové představují doporučené hodnoty interval 0,7 až 1,2.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se také říká likvidita prvního stupně a vypočítá se jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Pojem krátkodobý finanční majetek představuje peněžní prostředky na účtech a v pokladnách, ale jedná se také o volně obchodovatelné cenné papíry, či dluhy a šeky (Neumaierová, Neumaier, 2002).

$$Okamžitá\ likvidita = krátkodobý\ finanční\ majetek / krátkodobé\ závazky$$

Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu je rozmezí 0,2 - 0,5. V případě zjištění vysokých hodnot tohoto ukazatele lze konstatovat, že společnost využívá finanční prostředky neefektivně (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Ukazatele rentability

Poměřuje zisk společnosti v poměru ke zdrojům, které byly využity. Ukazuje tedy schopnosti společnosti vytvářet zisk s ohledem na investované zdroje (Neumaierová, Neumaier, 2002).

ROI ukazatel rentability vloženého kapitálu

Tento ukazatel zobrazuje, jak účinný je celkový kapitál, který byl vložen do společnosti, a to nezávisle na zdroji financování. Doporučené hodnoty toho ukazatele je 12 až 15%.

$$ROI = EBIT/celkový\ kapitál$$

EBIT v tomto případě představují Earnings before Interests and Taxes, tedy výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (Souček, 2003).

ROA rentabilita celkových vložených aktiv

Poměrový ukazatel ROA vyjadřuje poměr zisku s celkovými aktivy, které byly investovány do společnosti bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (Souček, 2003).

$$ROA = EBIT/celková\ aktiva$$

ROE rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu představuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Prezentuje tedy vlastníkům, či investorům, zda jejich kapitál produkuje dostatečný výnos a zda je využíván s odpovídající intenzitou velikosti jejich investičního rizika.

$$ROE = EAT/vlastní\ kapitál$$

EAT představuje Earning after Taxes, tedy výsledek hospodaření po zdanění.

ROS rentabilita tržeb

Daný ukazatel vyjadřuje zisk v poměru s tržbami, kdy tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení společnosti za určité období (Souček, 2003).

$$ROS = EAT/tržby$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele představují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování.

Ukazatele zadluženosti udávají, kolik majetku společnosti je financováno cizím kapitálem. Ovšem zadluženost pro společnost nepředstavuje pouze negativní charakteristiku. Obecně lze totiž konstatovat, že majitelé společností preferují cizí kapitál, který je pro ně vhodný nejen z hlediska finanční páky, ale také z hlediska daňového štítu. Avšak investoři bývají obecně obezřetní, co se týče investování do společností s vysokými dluhy (Sedláček, 2007).

Celková zadluženosti

Tento ukazatel je také občas znám pod pojmy dluh na aktiva, koeficient napjatosti, či ukazatel věřitelského rizika (Sedláček, 2007).

$$celková\ zadluženost = cizí\ zdroje/celková\ aktiva$$

Celková zadluženost tedy představuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Na tento poměr cizích a vlastních zdrojů existují různé názory, někteří tvrdí, že ideální poměr je 50:50, jiní naopak dávají přednost většímu poměru cizího kapitálu nad vlastním. Dá se tedy konstatovat, že finanční páka, která je využitelná pro vlastníky, představuje díky cizím zdrojům levnější metodu financování. Také zejména v letošním roce se úrokové sazby pohybují na svých minimech.

Jako ukazatel úvěrového rizika je nazýván proto, protože v případě likvidace společnosti roste riziko věřitelů úměrně s růstem zadluženosti podniku. Avšak přímý vztah mezi mírou zadluženosti a platební schopností firmy neexistuje (Sedláček, 2007).

Koeficient samofinancování

Equity ratio, či také finanční nezávislost představuje doplněk k celkové zadluženosti. Vyjadřuje tedy finanční nezávislost společnosti. Vzájemný poměr cizího a vlastního kapitálu tedy závisí na nákladech jeho pořízení. Využití cizího kapitálu představuje následné placení úroků a obecně lze říci, že dlouhodobější úvěry a výpomoci jsou dražší, než ty krátkodobé.

$$\text{koeficient samofinancování} = \text{vlastní zdroje} / \text{celková aktiva}$$

Úrokové krytí

Daný ukazatel představuje informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Obecně se uvádí, že by zisk měl úroky převyšovat 3x až 6x, avšak tyto hodnoty představují minimum a měly by být přijímány s rezervou. Úspěšné a prosperující společnosti mají tento ukazatel i 6 až 8 (Sedláček, 2007).

$$\text{úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úroky}$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele prezentují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, zdali má více aktiv, než je nutné, díky čemuž podnik generuje zbytečné náklady, které následně snižují zisk.

Vázanost celkových aktiv

Daný ukazatel informuje společnost o intenzitě využívání aktiv, a to s cílem dosáhnutí tržeb. Měří tedy celkovou produkční efektivitu podniku. Obecně platí, že čím nižší je ukazatel, tím pro společnost lépe. Společnost se rozšiřuje, a to bez potřeby dodatečných zdrojů. Tento ukazatel slouží k prostorovému porovnání.

$$\text{vázanost celkových aktiv} = \text{aktiva} / \text{roční tržby}$$

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv představuje pro společnost počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval. Pokud společnost odhalí, že je intenzita obratu aktiv nižší než oborový průměr, měla by zvážit odprodej přebytečných aktiv, či zvýšení tržeb (Sedláček, 2007).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby/aktiva}$$

Obrat zásob

Obrat zásob nás informuje o tom, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob společnosti prodána a následně znovu naskladněna. Určitou nevýhodou tohoto ukazatele je nadhodnocení reálné obrátky, a to z toho důvodu, že obvykle tržby odrážejí tržní hodnotu zásob, zatímco zásoby jako takové jsou uváděny v nákladových cenách.

$$\text{obrat zásob} = \text{roční tržby/zásoby}$$

V případě, že je daný ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem příznivý, tak společnost nedisponuje přebytečnými zásobami, které jsou zpravidla nelikvidní. V situaci, kdy by ukazatel vyšel oproti oborovému průměru negativně, tak jsou přebytečné zásoby neproduktivní, jelikož představují pro společnost další náklady. Vysoký obrat zásob představuje jakousi důvěru v ukazatel likvidity (Sedláček, 2007).

Doba obratu zásob

Představuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány ve společnosti až do jejich spotřebování, či prodeje.

$$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby/tržby} * 360$$

Doba obratu pohledávek

Udává průměrný počet dní, po které musí společnost vyčkávat na inkaso od odběratelů.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky/tržby} * 360$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků doplňuje ukazatel doby obratu pohledávek. Tento ukazatel prezentuje platební morálku společnosti vůči jejím dodavatelům (Sedláček, 2007).

$$\text{doba obratu závazků} = \text{závazky/tržby} * 360$$

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Pro zpracování této části diplomové práce bylo využito postupů, které byly nastíněny v předchozí teoretické části. Hlavní zdroj informací představují účetní výkazy společnosti a konzultace s místopředsedou představenstva společnosti. Klíčové zdroje informací byly rozvaha a výkaz zisků a ztrát. V této části práce budou uvedeny základní informace o akciové společnosti Agrochov Jezernice, a.s., o jejím předmětu podnikání a nabízeném sortimentu produktů a služeb. Pro zjednodušení přehledu o společnosti bude následně uvedena a graficky zobrazena organizační struktura společnosti Agrochov Jezernice a.s. Další částí této kapitoly bude provedení rozsáhlé finanční analýzy. Základem pro provedení samotné finanční analýzy budou představovat podklady, které společnost Agrochov Jezernice a.s. poskytla. Jedná se zejména o rozvahu, VZZ, výkaz cash flow a přílohu k účetní závěrce. Následně dojde k zhodnocení konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy.

3.1 Základní informace o společnosti



Obrázek 8: Logo společnosti

(Zdroj: Agrochovas, 2017)

Společnost byla založena 10.ti fyzickými osobami v reakci na zákon č. 42/1992 Sb. o transformaci bývalých zemědělských družstev s cílem zabránit likvidaci podniku z hlediska majetkového vyrovnání členů družstva.

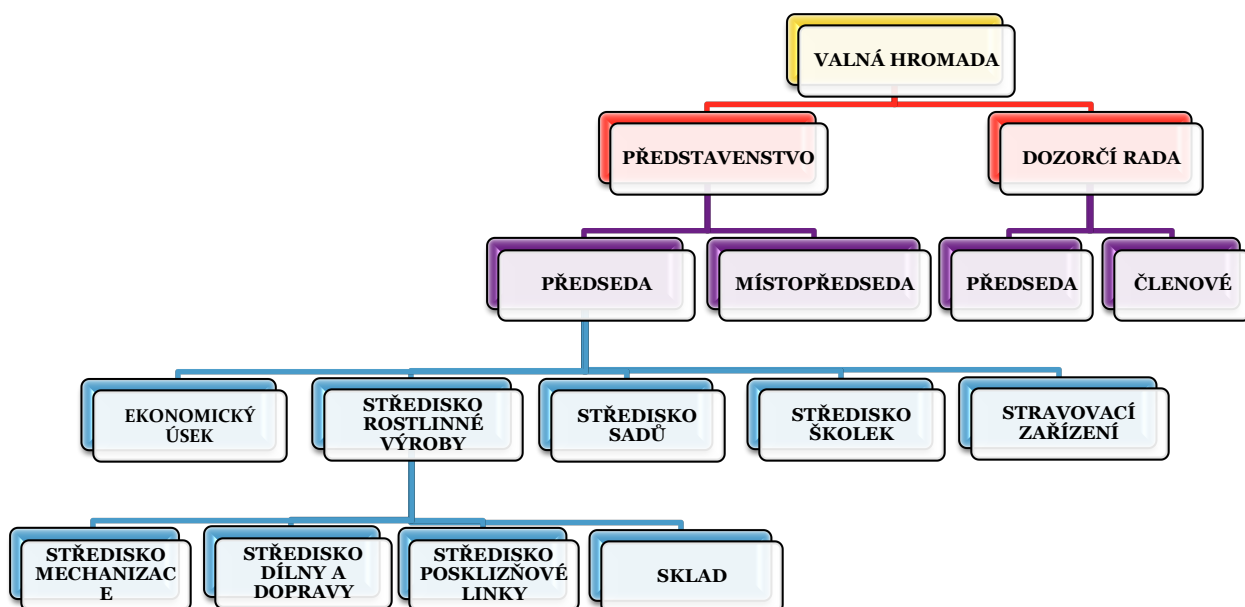
Společnost Agrochov Jezernice a.s. je nadřizena v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení společností: Drahotuše zemědělská a.s., ZD Podhradí Týn nad Bečvou, Hranicko a.s. a Kobz s.r.o. a spolu tvoří koncern v činnosti.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti

Obchodní firma	Agrochov Jezernice a.s.
Datum zápisu do OR	20. února 1996
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Jezernice 42, 75131
Předmět podnikání	Zemědělská výroba Obhospodařování vodních ploch Opravy zemědělských strojů Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předseda představenstva	Ing. Zdeněk Bednář
Místopředseda představenstva	Zdeněk Kotík
Předseda dozorčí rady	Soňa Velešíková
Základní kapitál	93 300 000,- Kč

(Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování)

3.1.1 Organizační struktura



Obrázek 9 Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaměstnanců				
2012	2013	2014	2015	2016
66	61	55	57	51

Tabulka 4: Počet zaměstnanců v období 2012–2016

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2017)

Akciová společnost Agrochov Jezernice a.s. je součástí koncernu, který tvoří společnosti Drahotuše zemědělská a.s., Zemědělské družstvo “PODHRADÍ” - Týn nad Bečvou, Hranicko a.s. a KOBZ s.r.o. Agrochov Jezernice a.s. a současně představuje mateřskou společnost celého koncernu. Původně společnost sloužila jako odbytová organizace pro společnosti v koncernu Hranicko a.s. Drahotuše zemědělská a.s. a Zemědělské družstvo “PODHRADÍ” - Týn nad Bečvou, avšak z důvodu změn dotačního systému do

zemědělství, byla společnost následně cíleně zaměřena na zemědělskou prvovýrobu. Z důvodu rozšíření společnosti a změny technologií a pracovních sil zakoupila společnost Agrochov Jezernice a.s. kontrolní balík společností v koncernu.

Většina obchodní činnosti, co se týče prvovýroby, probíhá prostřednictvím firmy KOBZ s.r.o. a to za účelem vyjednání lepších podmínek díky velkým objemům. Proto tedy společnost cíleně prodává svou produkci z rostlinné výroby společnosti KOBZ s.r.o.

Akciová společnost Agrochov Jezernice, a.s. byla založena v roce 1996 akcionáři, kteří do společnosti vložili hodnotu svých vydaných majetkových podílů ze zemědělského družstva. Společnost v současné době hospodaří na cca 2 260 ha zemědělské půdy, která se rozkládá na území Moravské Brány SV od města Lipníka n./B. a to na 9 katastrálních územích, včetně části podhorské oblasti Oderských vrchů. Další specializací společnosti je ovocnářství a pěstování školkařských ovocných výpěstků, a to konkrétně s výměrou ovocných sadů na cca 135 ha.

Od roku 2000 vznikla dohoda o sdružení ze ZD "PODHRADÍ" Týn nad Bečvou, dle které obě společnosti společně obhospodařují ornou půdu pronajímanou ZD "PODHRADÍ" Týn nad Bečvou. V roce 2003 došlo k propojení v oblasti řízení se společností Drahotuše zemědělská a.s., kde je společnost Agrochov Jezernice a.s. propojena akciově. V roce 2006 společnost Agrochov Jezernice, a.s. odkoupila akcie společnosti Hranicko a.s., čímž se stala majoritním vlastníkem této společnosti. Všechny jmenované společnosti jsou v současné době centrálně řízeny s cílem maximálně využít nakoupené výkonné technologie k obhospodařování pozemků.

Ve společnosti je uplatňován dvoustupňový systém řízení. Základní organizační jednotkou je "hospodářské středisko", které za svou činnost odpovídá představenstvu společnosti. V oblasti řízení je společnost Agrochov Jezernice a.s. provázána se společnostmi Drahotuše zemědělská a.s. Hranicko a.s., „ZD“ Podhradí, a společností Kobz s.r.o. na principu provozování rostlinné výroby a obchodu s komoditami.

3.1.2 Nabízené produkty a služby

Jelikož se jedná o zemědělskou společnost, tak hlavním nabízeným produktem je zemědělská prvovýroba. Společnost pěstuje plodiny jako je například pšenice ozimá,

řepka ozimá, cukrová řepa, hořčice, hrách, louky a pastviny, ječmen jarní a kukuřice. Tyto produkty společnost nejen skladuje a následně prodává, ale také částečně zpracovává.

Portfolio služeb představuje zejména služby spojené s prvovýrobou, které poskytuje soukromým podnikům a prvovýrobcům. Jedná se o sklizeň obilnin, aplikace hnojiv a chemických postřiků, setí plodin, přepravu zemědělských plodin a prostřednictvím společnosti KOBZ také výkup veškerých zemědělských komodit, sušení, čištění a celková úprava. Dodává také hnojiva, chemické postřiky a osiva.

Dále společnost disponuje stravovacím zařízením, díky kterému zabezpečuje stavování pro podniky koncernu a současně pro drobnější odběratele. Dříve společnost provozovala také živočišnou výrobu, a to jak hovězí skot se zaměřením na výrobu mléka, tak výkrm vepřů. Vzhledem k ekonomické situaci v zemědělství došlo k úplnému zrušení živočišné produkce a v současné době je živočišná výroba realizována pouze ve společnostech koncernu, například ve společnosti Hranicko a.s.



Obrázek 10: Nabízené služby

(Zdroj: internetové stránky společnosti)

3.1.3 Hlavní podnikové cíle

Po konzultaci s jednatelem společnosti jsme byli schopni definovat hlavní podnikové cíle.

- **Udržení pozemků** – nejdůležitějším podnikovým cílem je udržení původní držby pozemků. Tohoto cíle lze dosáhnout dvěma způsoby. V prvním případě lze rozlohu obdělávané plochy udržet na základě nájemného, které je pravidelně vypláceno nájemníkům, či na základě nákupu pozemků. Pro společnost je tedy

prioritou udržení a následné rozšiřování obdělávané plochy, ať už rozšíření pozemků z hlediska pronájmu a následně skoupení těchto pozemků.

- ***Udržení stávající ekonomiky*** – dalším neméně důležitým cílem je udržení stávající ekonomiky a postupného snižování nákladů. Pro společnost představuje hlavní zdroj příjmů rostlinná výroba, tedy pěstování základních komodity jako například pšenice ozimá, řepka ozimá, cukrová řepa. Důležité je tedy zaměření se na snížení nákladů z hlediska pracovních operací, ke kterým dochází v průběhu obhospodařování. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí rozsáhlých investic do nákupu techniky, která by disponovala větším záběrem, větší kapacitou a jiné.
- ***Zefektivnění interních procesů*** – příprava osevních plánů, měsíční kontrola nákladů na dané plodiny
- ***Školení*** – společnost se neustále snaží zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků, a to zejména díky různým školením, ke kterým dochází pravidelně. Jedná se zejména o každoroční školení, co se týče chemických přípravků, hnojiv a osiv. Proto tedy společnost disponuje personalisty, kteří každoročně zaškolují pracovníky.
- ***Dílčí cíle*** – k dosažení hlavních cílů si společnost stanovila dílčí cíle, které byly konkretizovány a představují tedy jakýsi krátkodobý plán, dle kterého společnost podniká určité kroky. Společnost si dílčí cíl stanovila do roku 2020 a to skoupení pozemků za 30 milionů, k dosažení tohoto cíle již společnost podnikla určité kroky v roce 2016, kdy postupně došlo ke skoupení pozemků v ceně cca 10 milionů v rámci koncernu. Dále chce také společnost do roku 2020 postupně modernizovat technologie, které využívá pro výrobu. Dále modernizovat strojový park, a to zejména traktory střední třídy, nakladače, manipulátory a secí stroje. Společnost se tedy chystá obnovovat techniku ročně za cca 15 milionů. Jedná se o proces, který je finančně velmi náročný, kdy jeden nový stroj představuje položku za cca 10 milionů a společnost jich pro zefektivnění výroby potřebuje minimálně 7.

3.1.4 Trhy společnosti

Společnost Agrochov Jezernice a.s. primárně operuje na tuzemském trhu a v rámci koncernu i na trhu Slovenské republiky a Polské republiky. Z celkového finančního objemu prodeje bylo v roce 2015 dodáno až 90 % produkce společnosti na tuzemský trh a pouze 5 % (cca 2 000 000 Kč) na trh Slovenský a 5 % (cca 2 000 000 Kč) na trh Polský. Společnost Agrochov Jezernice a.s., jako celý koncern, je považována za technicky velmi vyspělý podnik, který disponuje širokou škálou služeb pro uspokojení zákazníků.

3.1.5 Informační systém používaný ve firmě

V současné době společnost využívá informační systém EKOSOFT, který je však zastaralý, a proto se vedení společnosti rozhodlo pro implementaci nového informačního softwaru v budoucích letech. Společnost by potřebovalo software, který by byl schopen zajistit stabilní informační a ekonomický systém, který by umožňoval evidenci, sledování všech stěžejních ekonomických, výrobních a obchodních procesů. Bude zapotřebí nepřetržitě sledovat legislativní změny, byl přizpůsobivý k potřebám podniku i jednotlivým uživatelům, aby došlo k maximálnímu využití a podpoře všech řízení všech procesů (Zdroj: interní materiály, 2016).

3.2 Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti

V následující části diplomové práce je souhrnně popsána finanční analýza společnosti Agrochov Jezernice a.s. prostřednictvím vybraných metod a ukazatelů finanční analýzy. Zdrojová data vychází z výkazů účetních uzávěrek za období roky 2011 až 2015.

Veškeré graficky zpracované výsledky finanční analýzy jsou uvedeny v Příloze č. 1.

Vývoj hospodaření společnosti

V případě výchozího roku prováděné analýzy, tedy v roce 2012, dosáhla společnost tržeb ve výši 81 mil. Kč, díky příznivé sklizni. Tento růst tržeb se projevil pozitivně v růstu přidané hodnoty o 27,35 %. Hospodářský výsledek za dané účetní období činil 4 mil. Kč.

Následující rok tempo růstu tržeb pokračovalo v mírnějším růstu, kdy v tomto roce vzrostly tržby pouze o 9,42 % a dosáhly tedy objemu 85 mil. Ve všech následujících letech dochází k růstu tržeb, kdy například v roce 2014 došlo k nárůstu o 15,65 %, tedy o

13,2 mil. Kč. V posledním meziročním sledování byl zaznamenán růst o 11,8 %, konkrétně tedy 11,6 mil. Kč.

Meziroční nárůsty a poklesy služeb jsou zapříčiněny každoročními změnami cen komodit a růstem, či poklesem produkce, který nelze předem přesně predikovat. S tímto je také spojeno kolísání nákladů, které se mění v závislosti na objem produkce.

Ve sledovaném období současně s tržbami došlo ke kolísání přidané hodnoty. Tato položka je závislá na množství produkce, kdy větší objem produkce pro společnost představuje vyšší náklady ve formě osiv, chemických postřiků a hnojiv. Za celé sledované období tato položka vykazovala rostoucí trend, kdy v roce 2012 vzrostla o 27,3 % a v roce 2013 dokonce o 77 %. Největší nárůst této položky byl zaznamenán v roce 2014, kdy došlo o nárůst až o 356 % a hodnota tohoto ukazatele představovala 14,5 mil. Kč.

Vývoj stavu majetku

Na základě horizontální analýzy aktiv lze detekovat, že celková aktiva v letech 2011–2015 mírně kolísala a k největšímu nárůstu došlo v roce 2014, kdy celková aktiva vzrostla o 5,97 %, tedy o 11,4 mil. Kč.

Stálá aktiva o roku 2012 postupně narůstala, tento nárůst byl zapříčiněn tím, že společnost investovala do nákupu pozemků. Proto tedy po celou sledovanou dobu dochází k meziročnímu nárůstu této položky. Souvztažné skupování pozemků představuje pro společnost nutné kroky, které jsou ovšem finančně náročné a disponují nevýhodou, že nejsou odepisovatelné, tudíž v nákladech jsou neefektivní.

Oběžná aktiva v letech 2011–2015 v průběhu sledované doby různě kolísala, například v roce 2013 došlo k poklesu o 3,2 %, avšak hned následující rok oběžná aktiva vzrostla o 14,8 %, tedy 11,5 mil. Kč. V případě zásob dochází k průběžnému nárůstu za celé sledované období, tyto drobné meziroční výkyvy jsou způsobeny různorodou velikostí produkce, která je závislá a velmi těžko odhadnutelná předem. Od roku 2012 dochází ve společnosti k poklesu krátkodobých pohledávek, a to až do roku 2014, kdy se situace obrací a krátkodobé pohledávky rostou až o 38 %. Tento nárůst je většinou tvořen pohledávkami vůči společnostem uvnitř koncernu, nepředstavují tedy pro podnik žádnou výraznou hrozbu.

V případě vertikální analýzy aktiv lze konstatovat, že po celou sledovanou dobu od roku 2011 do roku 2015 měla společnost svůj majetek tvořen velmi vyrovnaně dlouhodobým a oběžným majetkem. V poměru se jedná cca o 50 % dlouhodobého majetku a 40 % oběžného. Od roku 2012 dochází k postupnému růstu krátkodobých pohledávek. Ostatní položky se ve sledovaném období nijak výrazně nemění.

Základním kamenem každého podnikání je co nejvyšší vlastní kapitál, který také slouží ostatním společnostem jako jakási záruka. Společnost Agrochov Jezernice a.s. po celou sledovanou dobu vlastní kapitál meziročně navyšovala. K největšímu nárůstu došlo v roce 2012 a to až o 6 milionů korun.

Ke kolísání výsledku hospodaření dochází každý rok, a to zejména z toho důvodu, že dochází k uzavření výroby na konci roku, avšak k fyzickému prodeji až následující rok. Jedná se o časovou osu, kdy dochází k velkému vyskladnění produkce z předešlých let a současně produkce následujícího roku.

Ve společnosti došlo v roce 2012 k předčasnému splacení úvěrů a současně k započtení závazků v rámci koncernu. Společnost si v dalších letech vzala další úvěry, zejména na koupi pozemků.

Položka krátkodobé závazky meziročně kolísá, a to z toho důvodu, že se jedná o závazky zejména vůči koncernu, k jejichž splacení dochází tedy až se tak vedení koncernu rozhodne. Vysoké krátkodobé závazky tedy nepředstavují pro společnost Agrochov Jezernice a.s.

V roce 2012 došlo ke splacení stávajících úvěrů. Následně v roce 2013-2014 došlo k nákupům strojů, které byly financovány z vlastních zdrojů celého koncernu. Od roku 2010 dochází k masivním nákupům zemědělské půdy a společnosti v koncernu investují od roku 2011 každým rokem cca 20mil. do pozemků. Společnost není schopná tyto nákupy krýt ze zisku (pozemky se neodepisují) a není pro ně reálné generovat takový zisk, a proto došlo k zvýšení úvěrů.

V případě vertikální analýzy pasiv je patrné, že společnost preferuje financování z vlastních zdrojů. Agrochov Jezernice a.s. preferuje konzervativní přístup financování z vlastních zdrojů. Tento konzervativní přístup převládá proto, že je společnost závislá na nestálých faktorech, jako je například počasí, a není tedy nikdy jasný výsledek sklizně a

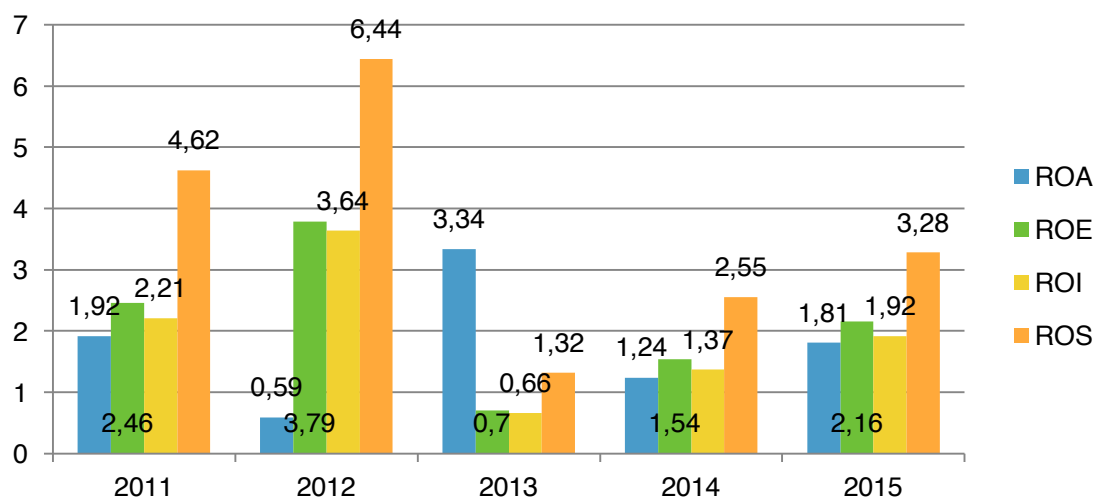
potřebné cash flow pro využití cizích zdrojů. Kvůli tomu, že společnost čelí mnoha rizikům, jako je například počasí, či cenový propad komodit, musí se rozhodovat až na základě toho, čím disponuje.

K časovému rozlišení dochází proto, že společnost předpokládá určitou výši dotací, avšak jeho získáním si nemůže být jistá, protože existuje riziko nesplnění kritérií, či společnost nedostane částku, v kterou doufala.

Poměrové ukazatele

V průběhu sledovaného období se hodnoty běžné a pohotové likvidity pohybují v doporučených intervalech, či dokonce nad nimi. Lze tedy říci, že společnost má dostatek finančních prostředků pro pokrytí svých závazků. Pouze okamžitá likvidita se v doporučených hodnotách nepohybuje, avšak většina těchto závazků je tvořena vůči společnostem v koncernovém uskupení, tak tento ukazatel není kritický.

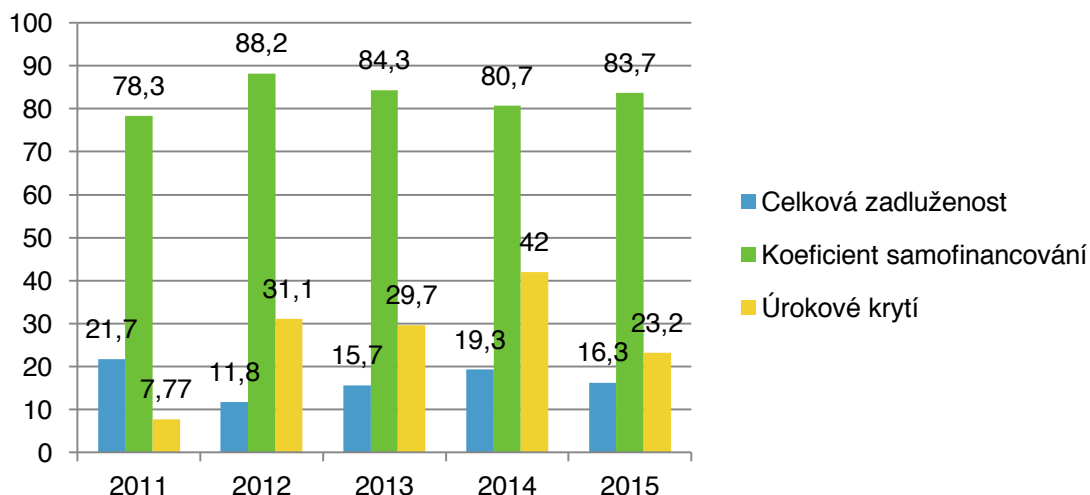
Výsledky, kterých společnost v rentabilitě vlastního kapitálu za sledované období dosahovala, se nedají hodnotit moc kladně. Oproti roku 2011, kdy rentabilita dosahovala 2,46 %, sice následující rok mírně vzrostla na 3,79 %, avšak hodnota naměřená v roce 2012 představovala dosažené maximum. Následující roky došlo k mírnému poklesu a v roce 2013 dosahovala rentabilita svého minima a to 0,70 %. Rentabilita vložených aktiv dosahovala svého minima v roce 2012, a to méně než 1 %, avšak v následujících letech došlo až k trojnásobnému nárůstu na 3,34 %. V dalších letech došlo opět k poklesu na 1,24 % a v roce 2015 dokonce na 1,81 %. Tyto poklesy byly způsobeny růstem majetku. Rentabilita tržeb nepřesáhla za celé sledované období 7 %. Svého maxima dosáhla v roce 2012 a činila 6,44 %. Následující rok došlo k výraznému poklesu na 1,32 %. Od roku 2013 však společnost vykazuje mírnou tendenci růstu tržeb.



Graf 1: Ukazatele rentability

(Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování, 2017)

Po provedení analýzy celkové zadluženosti jsme zjistili, že se celková zadluženost snížila z 21,7 % v roce 2011 na 11,8 % v roce 2012. V následujícím roce došlo k mírnému růstu a následně v roce 2014 společnost dosáhla maxima těchto hodnot a to 19,3 %. Dle Knápkové a Pavelkové, by se doporučené hodnoty měly pohybovat mezi 30 % až 60 %, avšak s ohledem na odvětví, ve kterém působí. Na základě těchto doporučených hodnot můžeme konstatovat, že společnost po celé sledované období doporučených hodnot nedosahuje. Koeficient samofinancování má za sledované období mírně rostoucí tendenci. Z výsledných hodnot je patrné, že společnost preferuje konzervativní styl financování podniku. Hodnoty za celé sledované období přesahují 75 % a je tedy patrné, že společnost preferuje financování z vlastních zdrojů. Případě výsledných hodnot ukazatele úrokového krytí vyplývá, že podnik nemá problémy se splácením nákladových úroků. Například v roce 2014 přesahoval zisk nákladové úroky až 42x. Banky často požadují od společností úrokové krytí 8x, což by pro společnost Agrochov Jezernice a.s. nebyl sebemenší problém.



Graf 2 Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: interní dokumenty podniku, vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv mírně roste v letech 2012 a 2015, avšak celé sledované období se pohybuje pod doporučenou hranicí 1,6, což značí, že má společnost více majetku, než je výhodné, díky čemuž dochází k existenci nadbytečných nákladů, které snižují hospodářský výsledek. Doba obratu zásob dosáhla svého maxima v roce 2016, kdy činila 153 dní, v následujících letech došlo k jejímu snížení až do roku 2015, kdy dosáhla svého minima, tedy 69 dní. Doba obratu závazků v roce 2012 rapidně klesla na 25 dní, avšak v následujících letech také skokově vzrostla na 68 dní. Doba obratu pohledávek dosahovala svého maxima v roce 2015, kdy činila 165 dní. Takto vysoké číslo pro společnost není alarmující, protože se ve většině případů jedná o pohledávky vůči společnostem v koncernovém uskupení.

3.3 Strategická analýza

3.3.1 McKinseyho analýza 7 S

Pro zanalyzování interního prostředí společnosti Agrochov Jezernice a.s. byl použit model rozboru 7 S od americké společnosti McKinsey. Tato metoda obsahuje sedm kritických faktorů začínajících na písmeno s.

Strategie

Společnost Agrochov Jezernice a.s., jako každá jiná společnost, usiluje zejména o obstání v konkurenčním boji a zvyšování své hodnoty. Společnost se pohybuje v sektoru zemědělství, kde nejdůležitějším aspektem tohoto odvětví je zemědělská půda. Vzhledem k tomu, že velkou část obdělávaných zemědělských ploch má společnost pouze v pronájmu a zároveň je na ní závislá, je pro ni prioritní strategií právě udržení a následné rozšiřování zemědělské půdy, kterou obdělává pro svou rostlinou výrobu. Společnost je také určitým způsobem závislá na současné dotační politice, konkrétně tedy na zemědělských dotacích na obdělávanou plochu, je pro ni tedy prioritní splňovat veškerá kritéria pro dosažení těchto dotací. Dále se společnost chce zaměřit na zefektivnění chodu střediska sadů, kde se společnost snaží zajistit odbyt vlastních výrobků prostřednictvím koncového produktu, tedy zpracovat plody a tím navyšovat přidanou hodnotu těchto produktů. Součástí strategie společnosti Agrochov Jezernice a.s. je také spravování technického parku a jeho průběžné obnovení. Společnost plánuje investovat do pořízení nových strojů, avšak v současné době hledá společnosti, které by využívaly služby daných strojů. Velmi podstatná součást strategie společnosti je také dodržování správné zemědělské praxe, což je pod neustálým dohledem.

Struktura společnosti

Společnost Agrochov Jezernice a.s. je součástí koncernového uspořádání zemědělských podniků, kdy představuje mateřskou společnost, která je primárně zaměřená na zemědělskou prvovýrobu.

Společnost Agrochov Jezernice a.s. je v současné době strukturovaná do mnoha středisek, která jsou řízena předsedou představenstva Ing Zdeňkem Bednářem, který se zabývá zejména ekonomickým chodem společnosti, dotační politikou a investicemi, spravování střediska sadů a zastupování společnosti při právních úkonech a jiné, a místopředsedou Zdeňkem Kotíkem, který se zaměřuje na vedení rostlinné výroby, posklizňové linky, skladu, mechanizace a zbylých středisek. Na vedoucích pozicích daných středisek jsou agronomové, kteří se přímo zodpovídají předsedovi a místopředsedovi. Nejvyšším orgánem společnosti Agrochov Jezernice a.s. je valná hromada, která je tvořena akcionáři. Valná hromada následně jmenovala představenstvo a dozorčí radu, která slouží

jako kontrolní orgán společnosti. Její členové jsou oprávněni nahlížet do veškeré dokumentace a záznamů, které se týkají chodu společnosti.

Spolupracovníci

Samotné zemědělství prošlo za uplynulých dvacet let velkým rozvojem, kdy postupně došlo ke snižování počtu pracovníků v tomto odvětví. Společnost Agrochov Jezernice a.s. samozřejmě není výjimkou a snižování personálních stavů ji neminulo. Tato skutečnost však společnosti velmi prospěla, a to nejen z hlediska ekonomiky podniku, tedy že došlo ke snižování

nákladů pomocí úspor na mzdách, ale zároveň došlo k určité selekci nejschopnějších pracovníků, kteří ve společnosti zůstali dodnes. V současné době ovšem společnost trpí přezaměstnaností, a to z toho důvodu, že provozuje pár ztrátových středisek, jejichž provoz pro společnost není ekonomický, na druhé straně však v současnosti na trhu práce není dostatečné množství kvalifikovaných pracovních sil, které jsou potřeba do různých středisek. Pro společnost je také velmi důležité zachování vzájemných přátelských vztahů se zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na chodu společnosti. Společnost Agrochov Jezernice a.s. se snaží zaměstnance neustále motivovat, ať už formou finanční, nebo formou nefinančních benefitů (například lázeňské pobyty, odběr kaprů a plodů v sadech, zapůjčení zemědělské techniky a jiné). Společnost tedy neustále pracuje na budování firemní kultury.

Schopnosti

Společnost produkuje široký sortiment zemědělských komodit (obiloviny, olejniny, cukrová řepa, kukuřice, trávy na semeno, hrách a jiné) což pro společnost představuje hlavní zdroj příjmů. Na vedení střediska prvovýroby je tedy vyvíjen tlak, co se týče školení, ochranných přípravků, nových trendů v zemědělství, proto společnost spolupracuje s výrobcí nejmodernějších technologií (např. firma Horsch) od které probíhá zpětná vazba co se týče strojů. Vedoucí pracovníci se neustále vzdělávají v oblasti nových trendů v zemědělství a musí být zároveň informováni o legislativních změnách apod.

Styl řízení

Ve společnosti Agrochov Jezernice a.s. je preferován autokratický styl řízení, tedy s částečným zapojením vedoucích pracovníků do rozhodovacího procesu. Vedení tedy řídí a ovlivňuje veškeré procesy ve společnosti, kdy se mu vedoucí pracovníci všech středisek přímo zodpovídají.

Sdílené hodnoty

Je více než zřejmé, že spolu kultura společnosti a spolupracovníci úzce souvisejí. Ve společnosti Agrochov Jezernice a.s. převládá velmi přátelské a tvůrčí prostředí, nejen díky kvalitnímu kolektivu pracovníků, a to z toho důvodu, že si vedení společnosti uvědomuje, že spokojený a dostatečně motivovaný pracovník je pro společnost přínosem. Systémy – Společnost se snaží neustále rozvíjet a zlepšovat svůj přístup vůči stávajícím i potenciálním zákazníkům. Z toho důvodu je ve společnosti potřeba disponovat kvalitním a vyspělým systémem, avšak v současné době společnost využívá relativně nedostačující informační systém EKOSOFT, a proto plánuje do budoucna pořídit novější a kvalitnější systém.

3.3.2 Porterova analýza pěti sil



Obrázek 11: Porterova analýza pěti sil
(Zdroj: Neumaierová, 2005)

Stávající konkurenti – na trhu působí bezpočet konkurenčních podniků, avšak společnost Agrochov Jezernice a.s. představuje jeden z největších podniků na trhu. Konkurenti, sousedící v těsné blízkosti jsou pro společnost konkurenty ve smyslu zvyšování nájemného, kdy se tyto společnosti snaží “přebrat” majitele pozemků díky nabízení vyšších nájmů (právě proto se společnost snaží udržovat dobré vztahy s těmito vlastníky). Dále se na trhu pohybují společnosti, které jsou současně prvovýrobci a zároveň obchodní firmy jako například Agrofert a.s., Lukrom spol. s r.o., MJM Litovel a.s. Tyto společnosti jsou sice konkurenti ve smyslu prvovýroby, ale zároveň jsou i obchodními partnery společnosti Agrochov Jezernice a.s. Zemědělský trh je totiž tak provázaný, že firmy ovlivňují ceny jen částečně. Největším konkurentem je samozřejmě Agrofert a.s., který jediný je schopný ovlivňovat cenu, protože disponuje obrovskou silou (Zdeněk Kotík, interview, 2017).

Potenciální konkurenti – Trh zemědělství je specifický a má hodně bariér vstupu, co se týče zemědělské půdy, jejíž množství je omezené a samotný nákup finančně velmi náročný, dále vysoké náklady na techniku, pronájmy půdy apod. Proto tedy hrozba vstupu nových konkurentů na trh není tak vysoká. Nejjednodušší možností pro vstup na tento trh je skoupení již fungující společnosti, zemědělského podniku, či akvizicí. Potenciální konkurenty v současné době představuje zahraniční kapitál, který se snaží skupovat zemědělské podniky a půdu (Zdeněk Kotík, interview, 2017).

Dodavatelé – Co se týče dodavatelů, tak největší vyjednávací silou disponuje společnost Agrofert a.s., která má dominantní postavení na trhu, co se týče chemie, hnojiv a postřiků, a je schopna ovlivňovat jejich cenu. Jinak kromě Agrofertu a.s. v tomto prostřední žádná společnost nedisponuje výraznou vyjednávací silou (Zdeněk Kotík, interview, 2017).

Odběratelé – Jedná se o stejný případ jako u dodavatelů, pouze společnost Agrofert a.s. disponuje silou a je schopná částečně ovlivňovat cenu, ostatní společnosti takovou silou nedisponují.

Substituty – v případě substitutů jako zemědělských komodit se může jednat například o rýži

3.3.3 SLEPT analýza

Sociální a demografické faktory

Populace

Nejdůležitějšími faktory v této oblasti je obecně takzvané stárnutí obyvatelstva, pokles porodnosti a plodnosti, dlouhodobý přirozený úbytek obyvatelstva, odliv mladého obyvatelstva z menších obcí do velkých měst. Společnost Agrochov Jezernice a.s. má své podnikatelské působení v Olomouckém kraji, konkrétně v obci Jezernice. Obecně v Olomouckém kraji došlo k poklesu obyvatelstva vlivem mírné migrace a zároveň k poklesu nezaměstnanosti, což ovšem nic nemění na faktu, že se společnost potýká s problémem nalezení kvalifikovaných zaměstnanců.

Životní styl

Společnost Agrochov Jezernice a.s. se do budoucna bude jistě potýkat s problémy spojenými s životním stylem obyvatelstva. Konkrétně tedy s faktem, že mladí lidé odcházejí za prací do velkých měst, což je právě situace v obci Jezernice. V dalších letech se také bude muset vypořádat například s nedostatkem mužské pracovní síly (trend muži na mateřských dovolených) a nástupu “generace Z”, která nedisponuje základními pracovními návyky.

Mobilita

Za obecný problém se považuje právě dojíždění zaměstnanců za prací, kde hlavní roli sehrává dopravní dostupnost. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků bydlí v blízkém okolí sídla společnosti a dopravují se vlastními dopravními prostředky, či pracovními vozy, společnost žádný problém spojený s mobilitou nedetekuje.

Vzdělávání

V současné době je pracovní trh zcela přesycen lidmi s vyšším vzděláním a relativně žádnou praxí. Problémem potřebné kvalifikace je samotný školní systém, který plně nekoresponduje s potřebami zaměstnavatelů. Společnost Agrochov Jezernice a.s. se v současnosti potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných agronomů, protože lidé, kteří se vzdělávají v této oblasti na vysokých školách většinou zůstanou ve větších městech.

Legislativní faktory

V případě, že chtějí podniky na trhu bezproblémově fungovat, musejí se samozřejmě opírat o platnou legislativu ČR a potažmo legislativu EU. Veškeré činnosti a kroky ke kterým ve společnosti musejí vycházet z následující legislativy: Zákon o obchodních korporacích, Občanský zákoník, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o dani z příjmu právnických osob a Zákone o zemědělství. Samozřejmostí je také dodržování nařízení z EU, dodržování bezpečnostních

a ekologických předpisů, nařízení a zákonných ustanovení, které vyplývají z těchto oblastí. V současné době společnost vzhlíží k zákonu, o kterém se v politickém prostředí pouze hovoří a jedná se o předkupní právo na pozemky, které zemědělské podniky užívají.

Daňová politika

Při současném vládnutí koalice s její výraznou sociální orientací lze do budoucna předpokládat tlak na růst daní. Strana ČSSD již přednesla svůj návrh na zvyšování daní, což by se samozřejmě společnosti Agrochov Jezernice a.s. dotklo. Dá se také očekávat nárůst byrokracie a poplatků všeho druhu, a to včetně nulové tolerance v případě neplnění těchto nařízení.

Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí

V současné době je právě na ekologii kladen velký důraz, spousta firem se snaží podnikat co možná nejekologičtěji a společnost Agrochov Jezernice a.s. není žádnou výjimkou. Tato společnost nepatří k velkým znečišťovatelům životního prostředí a neustále podniká kroky ke zlepšení. Agrochov Jezernice a.s. realizovala mnoho projektů na zlepšení životního prostředí, a to pomocí výstavby mokřadů a vodních ploch, konkrétně v lokalitě Hejnice. V současné době má společnost připravené tři projekty, se záměrem na návrat původních živočišných druhů do přírody (čolky, mloky, žáby apod.). Nedílnou součástí zemědělství je myslivost, proto společnost těsně spolupracuje s mysliveckými spolky na území působení podniků a dodává sadební materiály z vlastní školky, na výsadbu remízků a jiných krajinotvorných prvků. Při výkonu zemědělské činnosti samotné musí společnost dodržovat zásady správné zemědělské praxe, teda co nejméně zasahovat do přírody, volit správné druhy plodit dle svažitosti a přilehlých vodních toků. Společnost také pracuje s

chemickými přípravky, které jsou však pod dohledem státních orgánů a manipulace s nimi podléhá přísné evidenci a likvidace přebytků a obalů probíhá za pomoci autorizovaných podniků.

Politické faktory

Politická situace státu může velmi výrazně zasáhnout, a to jak v pozitivním, tak negativním smyslu, do podnikatelského prostředí, například díky změně daňové politiky, podpoře podnikání a jiné. V současné době představují vládnoucí koalici strany ČSSD, ANO a KDU-ČSL, které představují určitou kombinaci pravicové i levicové politiky. Pro společnost Agrochov Jezernice a.s. by bylo výhodnější mít spíše pravicově orientovanou vládu, která by se zasazovala o podporu podnikatelských jednotek, měla by pozitivnější přístup k daňovému zatížení. Pro společnost je také velmi důležité, aby Česká Republika zůstala v Evropské Unii, protože je závislá na evropských dotacích do zemědělství, bez nichž by se jistě dostala do nemalých potíží.

Technologické faktory

Společnost Jezernice a.s. se ve svém působení snaží maximálně se přizpůsobovat trhu a inovovat dosavadní technologie a s tím spojený technický park. Moderní technologie a komunikační prostředky představují v dnešní době určité propojení ve společnosti a okolním světem.

Vývojové trendy a technologie, které by společnost chtěla ve svém podnikání aplikovat:

- zavádění secích strojů, které disponují přesným setím na koncovou vzdálenost, což vede k úspoře osiva a s tím spojeným snižováním nákladů
- doplnění techniky o N senzory, které sledují barvu rostlin a na základě toho aplikují postřiky, osiva a chemii ne plošně, ale podle barvy, díky tomu by došlo k úspoře hnojiva (aplikováno pouze na rostliny, žádné plýtvání), snížení chemie a došlo by k ekologičtějšímu procesu, který by zároveň splňoval evropské parametry
- šetrnější zacházení s půdou – snížení zátěže na půdu, tedy postupný přechod z kolových traktorů na pásové, čímž by došlo ke snížení zatíženosti půdy a zvýšení úrodnosti

- inovace v oblasti informačních technologií
- doplnění tažných prostředků o systémy GPS, které by sloužily pro přesnou navigaci a nedocházelo by k překrytí (úspora osiv, hnojiv a chemických postřiků), a následné využití plného záběru stroje (snížení pohonných hmot, růst produktivity práce) a současně tento systém slouží jako podpora pro mzdy (propojení s mzdovým účetním systémem)

Ekonomické faktory

Všechny podnikatelské subjekty jsou při provozování své činnosti do jisté míry ovlivňovány řadou faktorů makroekonomického prostředí, které představuje celé území České republiky. Zejména se jedná o ukazatel vývoje ekonomického růstu, tedy ukazatel HDP, který představuje množství statků a služeb, které byly vyprodukovány v průběhu určitého sledovaného období ekonomikou, který velkou měrou ovlivňuje příležitosti a hrozby, se kterými se podniky při svém působení setkávají. Proto je tedy v rámci analýzy ekonomických faktorů vhodné se zaměřit především na zkoumání vývoje míry inflace, nezaměstnanosti a vývoje mezd. Na základě výsledků zveřejněných Českým statistickým úřadem, lze konstatovat, že v roce 2016 byla situace na tuzemském trhu práce příznivá. Dále je také z údajů patrné, že míra nezaměstnanosti klesla pod úroveň předkrizového roku 2008 a zároveň byla nejnižší ze všech zemí Evropské Unie. Zveřejněné výsledky současně poukázaly na významný nárůst evidovaného počtu zaměstnanců, které doprovázel růst průměrné mzdy. Zaměstnanost se tedy meziročně zvýšila o 111 tis., konkrétně tedy o 5 186 tis. osob. Došlo také ke snižování dlouhodobé nezaměstnanosti, kdy počet lidí hledajících zaměstnání déle, než rok klesl na 74 tis., což je nejméně od roku 1997. S ohledem na stálou poptávku po pracovních silách, která tlačila na růst výdělku, se celková průměrná mzda zvýšila nominálně o 4,2 % (Český statistický úřad, 2017).

3.3.4 SWOT analýza

Pro zpracování SWOT analýzy došlo k uplatnění všech informací získaných z provedených analýz, kdy došlo ke zhodnocení současného stavu společnosti i okolí podniku. Pro stanovení silných a slabých stránek podniku byly zohledněny informace o vnitřním prostředí společnosti a poznatky o vnějším okolí podniku, jako např. oborové

analýzy, byly využity pro stanovení příležitostí a hrozeb. Díky této metodě došlo ke komplexnímu hodnocení fungování podniku a následnému odhalení problémů a nových možností růstu.

Tabulka 5: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Síla koncernu</i> ▪ <i>Široké portfolio pěstovaných komodit a služeb</i> ▪ <i>Splnění dotačních podmínek</i> ▪ <i>Dobré vztahy s vlastníky půdy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Přezaměstnanost vlastníků pozemků</i> ▪ <i>Nezisková střediska</i> ▪ <i>Nedostatečné investice do technologií</i>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Návrh zákona o předkupním právu pozemků</i> ▪ <i>Rozšiřování společnosti</i> ▪ <i>Nové dotační programy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Růst cen nájemného</i> ▪ <i>Enormní zájem o zemědělskou půdu</i> ▪ <i>Omezení dotačních programů</i> ▪ <i>Nepředvídatelnost trhu</i> ▪ <i>Nepředvídatelnost počasí</i>

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Silné stránky společnosti – Nejsilnější stránkou společnosti je právě síla celého koncernu, kdy se společnost může jakýmsi způsobem opřít o společnost v koncernu. Dále také společnost Agrochov Jezernice a.s. disponuje širokým portfoliem pěstovaných komodit a nabízených služeb pro zemědělství. Mezi silné stránky společnosti je také třeba

zařadit fakt, že společnost stabilně dosahuje na mnohé dotace, tedy že nemá problém s plněním podmínek pro jejich získání a následné udržení. Další silnou stránkou společnosti je také bezesporu udržování tradičních dobrých vztahů s pronajímateli zemědělské půdy, na kterých je společnost do jisté míry závislá, díky čemuž dochází k udržení celistvosti. Nepopíratelnou výhodou je také fakt, že nedošlo ke spojení společností do jedné velké firmy, ale došlo k zachování menších firem v původní velikosti, a to z toho důvodu, že pro větší podniky dochází ke krácení dotací. Díky tomuto rozložení dochází k maximálnímu využití dotací, co se týče podpory na zemědělskou plochu.

Slabé stránky - Nejsilnější stránka společnosti je také zároveň její nejslabší stránkou, a tedy právě ona provázanost v koncernu. V případě změny dotační politiky může společnost přijít o dotace, na kterých je relativně závislá. Další slabou stránkou společnosti Agrochov Jezernice a.s. je přezaměstnanost, která je způsobena problematikou vlastníků pronajímané půdy. Společnost je na těchto pozemcích závislá a nemůže tedy snižovat zaměstnanecké stavy tak, jak by potřebovala a to z toho důvodu, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů s vlastníky půdy, kterou obhospodařuje právě společnost Agrochov Jezernice a.s. Neméně důležitou slabou stránkou společnosti je také udržování neziskových středisek jen z důvodů dobrých vztahů s vlastníky pozemků a místními obyvateli, jedná se zejména o stravovací zařízení, které společnost provozuje a které již několik let vykazuje ztrátu, a ovocné školky, jejichž provozování je také ztrátové. Další slabou stránkou jsou malé investice do technologií, které byly vytěsněny investicemi do nákupů pozemků, strojní park tedy není obnovován tak, jak by měl být a nedochází k zavádění žádných nových technologií. Soustavně také nedochází k žádném pokroku, či inovacím ve směru podpory cash flow (stálý proud peněz a příjmů), jako například zřízení bioplynové stanice, která by daný tok zajišťovala a byla by jen logickým krokem pro využití zemědělského odpadu.

Příležitosti – Velkou příležitostí pro společnost představuje návrh, o kterém se nyní v politice pouze diskutuje, který by do budoucna zajistil zemědělcům předkupní právo na pozemky, které po určitou dobu obhospodařují. V současné době se jedná pouze o návrh, který ještě nebyl předložen poslanecké sněmovně a představuje tak společnosti do budoucna velkou příležitost pro rozvoj. Další příležitostí pro podnik je jeho rozšiřování,

a to díky skupování menších podniků, či farem v těsném sousedství a jejich následné obhospodařování z centra koncernu. Velkou příležitostí pro společnost je také větší využití síly koncernu, která vytváří tlak na současné podniky, čímž dochází ke zvýšení ekonomiky a jakémusi oživení. Dále by společnost měla více využívat dotačních a operačních programů, například při obměně techniky a rozvoji infrastruktury. Konkrétně jako příležitost se pro společnost jeví pořízení kompostárny, jejíž provozování má 2 velká opodstatnění. Zaprvé existuje dotace, která by zafinancovala 90 % ceny nákupu strojů spjatých s kompostárnou, které mohou mít i jiné využití a zadruhé využití finálního produktu kompostárny, tedy výsledný kompost vracet do zemědělské půdy, čímž dojde k jejímu zkvalitnění přirozené úrodnosti, současně se jedná o zdroj příjmů. V neposlední řadě zřízení kompostárny přispěje ke zlepšování vztahů s okolními obcemi.

Hrozby – Největší hrozbu pro společnost představuje růst cen nájemného, které vyplácí majitelům pozemků. Vzhledem k tomu, že společnost je na obhospodařování těchto pozemků závislá a v současné době je pro ni nereálné veškeré pozemky skoupit, by nárůst nájemného pro společnost představoval obrovské zvýšení nákladů, a tedy snížení konečného zisku. Hrozbou je pro společnost také velká konkurence na trhu a současně enormní zájem o zemědělskou půdu. V současné době v Olomouckém kraji operuje zahraniční společnost, která skupuje malé podniky a půdu, čímž dochází k růstu nájemného a tržních cen půdy. Neméně důležitou hrozbu pro společnost představuje také omezení dotačních programů, kterých se společnost snaží maximálně využívat a velké omezení dotací, či jejich úplné zrušení, by pro společnost představovalo nemalé problémy. Další hrozbou pro společnost je nepředvídatelnost trhu, kdy ceny komodit jsou nasmlouvány mnoho měsíců dopředu a v průběhu roku dochází z obrovským výkyvům daných cen těchto komodit. V neposlední řadě je také enormní hrozbou počasí, kdy v případě extrémních změn počasí může dojít k minimální úrodě a společnost, která je zavázaná uzavřenými kontrakty, by musela komodity nakoupit jinde, aby je byla schopna dodat.

4 IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC

V implementaci projektu dojde k samotnému zaobírání se vytvořením vlastního konceptu Balanced Scorecard, tedy zkráceně BSC, a následným návrhem jeho implementace do společnosti Agrochov Jezernice a.s. Koncept Balanced Scorecard se bude opírat nejen o finanční analýzu, ale také o strategickou analýzu společnosti. Primárním cílem zavedení BSC do společnosti Agrochov Jezernice a.s. je zabezpečení zvýšení výkonnosti společnosti a následné zajištění upevnění jejího dlouhodobého růstu a rozvoje.

Již zmíněné zvýšení výkonnosti a dlouhodobý růst a rozvoj podniku bude následně rozpracován do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC – tedy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Cíle, které vycházejí z těchto perspektiv, budou následně propojeny, a to v řetězci příčin a následků, ze kterého vzejde strategická mapa.

Na základě stanovených konečných cílů pro společnost následně dojde k přiřazení měřítek a definování cílových hodnot, ke kterým bude společnost během následujících let postupně směřovat. Nezbytným krokem bude také navržení strategických akcí, a to za účelem dosažení vytýčených cílových hodnot.

4.1 Určení strategických předpokladů

Určité předpoklady jsou nezbytné pro samotnou implementaci konceptu Balanced Scorecard, proto tedy v prvním kroku dojde k přesnému popisu a následné specifikaci příslušné koncepce projektu, vytýčení si cílů a následně vytvoření organizačních jednotek pro jeho samotné zavedení.

Implementaci, kterou v mé diplomové práci navrhnu, se bude týkat celého podniku včetně všech oddělení. Samotná implementace BSC je pro společnost Agrochov Jezernice a.s. odhadována v časovém rozmezí několika měsíců, a to z toho důvodu, že se jedná o středně velkou společnost, tudíž je pro implementaci zapotřebí více než jen pár dní. Existuje mnoho faktorů, které budou z velké míry ovlivňovat případnou implementaci BSC, avšak jedním z nejdůležitějších je zájem ze strany vedení společnosti o tento koncept, a samozřejmě také aktivní podpora a zapojení se ze strany středního managementu a dalších

pracovníků. Pro úspěšné splnění této fáze je velmi nápomocné vytvoření tzv. implementačního týmu, který bude nést veškerou zodpovědnost a pravomoci. Po vyjasnění strategie a všech otázek s ní spojených, dojde k vytvoření vlastního implementačního projektu. Pro požadovanou kvalitu komunikace a podporu projektu je velmi důležité samotné seznámení pracovníků společnosti s konceptem BSC.

4.1.1 Přípravovaný koncept

Samotná koncepce Balanced Scorecard bude v podniku Agrochov Jezernice a.s. rozvíjet již zmíněné čtyři perspektivy, a to: perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Samotná projekt a jeho plnění bude v průběhu implementace neustále sledováno, bude docházet k průběžným kontrolám strategických akcí a aktuálnosti koncepce. V případě, že nastane jakákoli změna v celkové strategii společnosti, musí nutně dojít k úpravě a přizpůsobení koncepce Balanced Scorecard.

4.1.2 Projektový tým

K sestavení projektového týmu může dojít až po schválení strategického cíle a účelu konceptu. V případě společnosti Agrochov Jezernice a.s. určí vedení společnosti vedoucího manažera projektu, který sestaví odpovídající projektový tým a současně bude mít hlavní zodpovědnost za daný proces vytváření a implementace koncepce do společnosti Agrochov Jezernice a.s. Tento manažer musí disponovat přehledem o komplexní vizi, strategii, cílech a poslání podniku. Samotný projektový tým by měl být tvořen vedoucími pracovníky jednotlivých sekcí. Ve společnosti Agrochov Jezernice a.s. má školení pracovníků na starost vedoucí každého úseku, který v rámci procesu implementace zajistí komplexní proškolení celého projektového týmu, v oblasti Balanced Scorecard. Školení pracovníci musí být obeznámeni s riziky i přínosy celého implementačního procesu.

4.1.3 Jasná strategie

Nutnou podmínkou pro kvalitní implementaci BSC je jasná základní strategie a její znalost. Její podstata je v zabezpečení neustálého dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti Agrochov Jezernice a.s., který uspokojí zájmy všech stakeholders.

Současná strategie společnosti je využívání velikosti koncernu a s tím spojených vyjednávacích podmínek ve smyslu jednotného nákupu vstupů, tedy hlavních surovin, a výstupu – jednotná realizace prodeje produktů. Společnost se také opírá o sílu, která vychází z jednotného řízení celého koncernu. Společnost také věnuje maximální pozornost zlepšování procesů v jednotlivých oblastech daných činností a pokračuje ve zvyšování efektivity svého výrobního procesu.

Společnost si chce udržet vysokou konkurenceschopnost, a proto se snaží investovat nemalé prostředky do moderních a vyspělých technologií, obnovy technického parku a postupně dosáhnout co nejvyšší automatizace a robotizace. (pan Ing. Zdeněk Bednář, interview, 2017)

4.1.4 Komunikace

Pro zajištění co nejkvalitnější implementace konceptu Balanced Scorecard je nezbytné postupně seznámit s vizí a strategií podniku nejen management, ale také všechny zaměstnance, kterých se tento projekt bude týkat. Zaměstnanci by také měli být informováni o tom, jakým způsobem lze stanovených cílů dosahovat.

4.1.5 Časový harmonogram

Před samotnou implementační procedurou je nezbytné vypracovat časovou osu projektu. Tato osa v sobě zahrnuje celkovou náročnost implementace, její rozpětí, umožňuje přehled o veškerých aktivitách a jejich návaznostech a celkové době trvání. Pro společnost Agrochov Jezernice a.s. je harmonogram rozvržen do 18.ti měsíců.

Plán pro první kroky samotné realizace projektu je stanoven na měsíc září letošního roku, kdy je již hlavní zemědělská produkce sklizena a vedení společnosti se tedy může na tuto problematiku zaměřit. Odhadované ukončení implementace projektu by mělo proběhnout na začátku roku 2019 a to včetně případné rezervy. Tato rezerva je obsažena v časové ose a představuje tři měsíce na pokrytí neplánovaného zpoždění.

V případě, že implementace daného projektu proběhne bez problémů, dojde ke zkrácení výsledné doby právě o případné tři měsíce. Harmonogram bude tvořen třemi částmi, kdy

první a současně přípravná část bude zahrnovat vytvoření potřebného projektového týmu, jeho následné proškolení, naplánování a stanovení časového harmonogramu. Pro tuto konkrétní fázi budou vyčleněny dva měsíce. V následující druhé části dojde k vytvoření konceptu BSC, k vyjasnění zvolené strategie a vize a následně dojde k provedení strategické analýzy. Ruku v ruce s těmito úkony dojde k určení cílových hodnot a strategických akcí. Následně dojde k provedení selekce měřítek, která povedou k naplnění cílů společnosti Agrochov Jezernice a.s. Třetí fáze představuje samotnou implementaci konceptu, během níž by mělo nastat zasazení nově vytvořeného systému řízení do již existujícího. Velmi důležitým aspektem celého tohoto procesu je potřebná plynulost a postupnost veškerých kroků, samozřejmostí je také neustálé monitorování zpětné vazby, či případné úpravy samotného konceptu. Pro tuto fázi je přiřazena předběžná délka 6měsíců.

Tabulka 6: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Důležité fáze projektu	Rok 2017				Rok 2018												Rok 2019	
	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.
1. Přípravná fáze																		
Sestavení projektového týmu																		
Proškolení vybraného projektového týmu																		
Vytvoření časového harmonogramu																		
Vytvoření konceptu BSC																		
Strategická analýzy																		
Vyjasnění strategie a vize podniku																		
Určení strategických cílů																		
Vytvoření strategické mapy																		
Volba měřítek a určení cíl. hodnot																		
Stanovení strategických akcí																		
Plán implementace																		
Zpracování do systému řízení																		
Seznámení pracovníků s BSC																		
Zabezpečení plynulého nasazení																		
Zpětná vazba – případná úprava																		
Časová rezerva																		

4.2 Tvorba Balanced Scorecard

Samotný koncept tvorby Balanced Scorecard je tvořen následujícími stupni:

- Stanovení strategických cílů
- Stanovení strategické mapy s propojením cílů
- Stanovení odpovídajících měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Určení strategických akcí

4.2.1 Stanovení strategických cílů

Stěžejní bod pro vytváření Balanced Scorecard je odvození strategických cílů. Již konkrétní cíle vycházejí ze strategie podniku a určených perspektiv. Je proto nesmírně důležité, aby došlo k odvození cílů, které budou adekvátní a směřovat k naplnění strategie společnosti. Běžně jsou tyto cíle stanovovány vrcholovým managementem, a to z toho důvodu, že disponuje značným a komplexním množstvím informací a četnými zkušenostmi. V případě této diplomové práce se jedná o navrhovaný koncept, ve kterém budou strategické cíle vymezeny autorkou. Podklady pro odvození strategických cílů představuje důkladné zpracování finanční a strategické analýzy, které odkrývají jak silné, tak slabé stránky a předpokládané hrozby, včetně nových příležitostí pro následný rozvoj společnosti Agrochov Jezernice a.s. Společnost se velmi snaží eliminovat co nejvíce slabých míst a hrozeb, maximálně využívat příležitostí a možností k posílení svého postavení na trhu.

Strategické cíle jsou zpracovány a rozděleny do čtyř základních perspektiv, tedy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, kdy u každé z nich je navrženo několik strategických cílů, a to za účelem naplnění stanovené strategie společnosti Agrochov Jezernice a.s.

4.2.2 Strategické cíle finanční perspektivy

Jako prioritní cíle pro společnost Agrochov Jezernice a.s. byl zvolen rozvoj společnosti, zvýšení výsledku hospodaření, snížení nákladů, zvýšení tržeb a zvýšení využití aktiv.

Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti

Na zabezpečení dlouhodobého růstu a rozvoje je kladen velký důraz, a to z toho důvodu, že s ohledem na konkurenční prostředí by společnost měla disponovat prosperitou a finanční stabilitou. Rozvoj pro společnost představuje rozšiřování své obdělávané plochy. Prvotním cílem pro udržení své pozice a následný rozvoj je udržení stávající půdy a její následné rozšiřování, včetně rozšiřování nabízených služeb. Rozšiřování služeb ve smyslu zaměření se na finalizaci výrobku, zejména u produkce ovoce, kdy by konečné zpracování představovalo vyšší přidanou hodnotu.

Zvýšení výsledku hospodaření

Postupné zvyšování výsledku hospodaření je velmi důležité pro rozvoj společnosti. V případě, že chce podnik docílit zvýšení výsledku hospodaření, musí se zaměřit na snižování nákladů a růst tržeb. Tyto aspekty v důsledku přispívají ke zvýšení celkové hodnoty společnosti a podporuje její finanční stabilitu.

Snížení nákladů

Na základě strategické analýzy lze konstatovat, že by se společnost Agrochov Jezernice a.s. měla zaměřit na sledování svých nákladů, následně hledat možnosti k jejich snižování. Je více než potřebné se zaměřit na hledání úspor v nákladech na všech úrovních. Společnost by prioritně měla řešit snižování mzdových nákladů, a to z toho důvodu, že se Agrochov Jezernice a.s. potýká s přezaměstnaností, kterou by snížila pomocí reorganizace, či úplného zrušení střediska stravování, či převedení pod jiné středisko. Dále by také společnost mohla snížit mzdové náklady díky zavedení nového softwaru, který by sjednotil všechny společnosti v koncernu a přispěl by ke snížení administrativní zátěže.

Zvýšení tržeb

V oblasti produkce komodit společnost není schopna velikost tržeb ovlivnit, a to z toho důvodu, protože veškerá produkce a cena je pevně stanovena, společnost ji není schopná ovlivnit, a proto je pro ni důležitá produktivita a sledování nákladů. Společnost by mohla dosáhnout zvýšení tržeb pouze v oblasti obchodu, například oslovením dalších zákazníků v oblasti realizace ovoce, kde není plně využit potenciál provozu sadů. Společnost byla

dříve zaměřena na ekologické pěstování ovoce, avšak z důvodu ukončení dotačních podpor došlo ke zrušení této realizace a společnost přešla na klasickou produkci včetně hnojiv. Právě konečné zpracování těchto plodin (ke kterému nedochází ve společnosti), by představovalo potenciál pro zvýšení tržeb. Jednalo by se o zpracování ovoce, moštování, výrobu marmelád, sušeného ovoce a jiné.

Zvýšení využití aktiv

Společnost Agrochov Jezernice a.s. by se následně měla zaměřit na zvýšení využitelnosti svých aktiv. V současné době tento majetek není plně využíván, a proto by společnost měla přijmout rozhodnutí o tom, jak s ním nadále naložit. Konkrétně společnost disponuje mnoha stavbami, které dříve sloužily pro chov živočišné produkce, která byla ukončena a současně tyto stavby mají problematické využití a jejich uplatnění se těžko hledá. Ať už z hlediska firmy, nebo pronájmu cizím subjektům. Náklady na tyto přestavby se často rovnají výstavbě nových, proto je tato investice v současné situaci nesmyslná. Jako využití těchto staveb je optimálně jeví využití dotací a přestavení těchto prostor na moštárny ovoce.

4.2.3 Strategické cíle zákaznické perspektivy

V případě zákaznické perspektivy lze detekovat prolínání do cílů finanční perspektivy. Nejdůležitější cíle byly zformulovány takto:

- Udržení stávajících zákazníků
- Zvyšování rentability zákazníků

Plnění těchto stanovených cílů může významně přispět k prioritnímu cíli, který představuje dlouhodobý růst a rozvoj.

Udržení stávajících zákazníků

Zemědělství představuje relativně konzervativní podnikatelské prostředí a společnost Agrochov Jezernice a.s. sází na osobní kontakt s veškerými zákazníky, převažují tedy osobní vazby a přístup. Společnost se snaží maximálně plnit požadavky zákazníků a soustavně pečuje o jejich dlouhodobou spokojenost. Zákazníci podniku často podnikají ve stejném oboru a představují také obchodní partnery ve smyslu služeb, například při

průběhu sklizně. Pro ty nejlukrativnější zákazníky společnost samozřejmě realizuje různé rabaty za odebrané služby. V případě, že chce být společnost zajímavou pro své zákazníky, tak výsledkem jejího snažení musí být co nejkvalitnější produkt a služby. Pokud bude společnost Agrochov Jezernice a.s. schopna se přizpůsobovat požadavkům zákazníků a poskytovat jim komplexní služby, tak bude jistě disponovat konkurenční výhodou. Různé připomínky a návrhy ze stran zákazníků mohou na konec představovat určité návody a impulsy k zavádění inovací, a současně tím zvyšovat přidanou hodnotu výrobků, což by vedlo ke zvýšení samotných tržeb. Obecně lze konstatovat, že o loajální zákazníky je nutno pečovat, a to za pomoci jak finančních, tak nefinančních výhod.

Zvyšování rentability zákazníků

Pro velikost a rentabilitu zakázky většinou platí nepřímá úměra, kdy finančně větší zakázky představují nižší rentabilitu. Ti zákazníci, kteří si jsou schopni objednat největší zakázky, tlačí na snížení cen a vyžadují ty nejvýhodnější podmínky. Proto je tedy důležité si portfolio odběratelů určitým způsobem optimalizovat, aby v případě zákazníků s největším množstvím odběru, společnost dosáhla co nejefektivnější výroby a minimalizace nákladů pro docílení optimální marže. K těmto zakázkám by společnost měla také přibrat menší zakázky, u kterých však nastaví nadstandardně vysokou marži.

4.2.4 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategické cíle perspektivy interních procesů spějí v konečném důsledku k podpoře naplnění cílů finanční a zákaznické perspektivy. V případě cílů perspektivy interních procesů dojde k zaměření se na zvýšení efektivnosti a účelnosti výrobního procesu za pomoci snížení výrobních nákladů a zvyšování kvality. Díky tomu dojde k udržení a případnému získání nových zákazníků. Dalším stanoveným cílem je modernizace a nákup nových technologií, které povedou k zefektivnění výrobního procesu a snížení nákladů, rozšíří technologické možnosti společnosti. Posledním stanoveným cílem je využití volných kapacit, které povedou ke zlepšení využití aktiv společnosti.

Zvyšování efektivnosti výrobního procesu

Jedním z nejdůležitějších faktorů, jak by si společnost Agrochov Jezernice a.s. měla udržet stávající pozici na trhu, je vydat se cestou neustálého zefektivňování výrobního

procesu. Společnost by pro samotné zefektivnění výrobního procesu měla snižovat náklady ve smyslu snižování počtu operací, ke kterým při výrobě dochází. Tohoto může být docíleno například pomocí zakoupení nových strojů s větším záběrem, díky čemuž dojde k šetření vynaložených osiv a hnojiv. Díky těmto strojům dojde ke snížení nákladů, činností, ke kterým dochází při provozu, což povede ke zvýšení efektivity výrobního procesu.

Snížení provozních nákladů

V případě, že chce společnost docílit zvyšování efektivity výrobního procesu, musí postupně snižovat provozní náklady, či je optimalizovat. Jsou různé možnosti, kterými lze těchto cílů dosáhnout: za pomoci nových technologií minimalizovat nutné pracovní operace, potřebná hnojiva, postřiky a osiva. Společnost by měla pořídit nové technologie, konkrétně tedy N senzory, které snímají barvu rostlinných pletiv a díky tomu následně přesné hnojení jen těch rostlin, u kterých je to nutné. Jedná se tedy o účelné hnojení konkrétních plodin, díky čemuž dochází ke snižování nákladů.

Zvyšování kvality

Díky zaměření se na soustavné zvyšování kvality, může společnost docílit zvýšení efektivity výrobního procesu. Společnost Agrochov Jezernice a.s. by se měla zaměřit na komplexnost nabízených služeb, tedy nejen na částečné pracovní operace pro zákazníky, ale komplexní servis od nákupu plodin, jejich zasedí, údržbu, postřiky, hnojení, následnou sklizeň a odkoupení od zákazníka. Pozornost by také měla věnovat ovocným sadům, jejichž potenciál by měla využít například ve spojení s malými specializovanými obchody typu Sklizeno a jiné.

Plné využití kapacit

Společnost Agrochov Jezernice a.s. dostatečně nevyužívá svůj kapacitní potenciál, díky čemuž také dostatečně nevyužívá fixní náklady. Společnost by mohla například koncentrovat úsek údržby a oprav do jednoho střediska, ve kterém budou probíhat všechny opravy a údržby strojů. Dále by společnost mohla využít svých skladů, které jsou využívány pouze sezóně. Například pronajímat sklad kapalných hnojiv dalším subjektům, kteří si hnojivo navezou a platí za jeho samotné skladování. Dalším optimálním využitím

prázdných skladů se jeví například spolupráce se silničáři, kterým lze pronajmout sklad například na skladování posypové soli, či pronájem haly na uskladnění techniky. Tyto aspekty by vedly ke snížení nákladů a posílení konkurenceschopnosti společnosti. Společnost by se tedy měla zaměřit na využití těchto volných kapacit.

Modernizace a zavádění nových technologií

Pro udržení konkurenceschopnosti podniku je nezbytné provádět investice do modernizace výrobního procesu a pořízování nejnovějších technologií. Z hlediska podstaty působení společnosti Agrochov Jezernice a.s. by investice měly směřovat zejména do nákupu navigací, autopilotů do strojů a pořízení N senzorů, které šetří hnojiva a postřiky díky tomu, že sleduje množství dusíku v rostlinách a dle jejich barvy pozná o jakou plodinu se jedná. Společnost by také měla postupně co nejvíce automatizovat výrobu v oblasti skladování, co se týče věžových skladů, aby veškerá manipulace s hnojivy a osivy probíhala automaticky.

4.2.5 Strategické cíle učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu vedou k podpoře naplnění cílů perspektivy interních faktorů. Základní kamen perspektivy učení se a růstu představují zaměstnanci, jejich znalosti, kvalifikace a motivace. Dva první cíle jsou zaměřeny na téma lidských zdrojů, kdy první představuje zvyšování kvalifikace pracovníků a druhý, který na první volně navazuje je udržení si daných zaměstnanců. Právě zvýšení odbornosti pracovní vede ke zlepšení efektivnosti celého výrobního procesu. Společnost se v současné době potýká s problémem sezónních pracovníků, kdy podniku v období sklizně rostou náklady na přesčasové hodiny. Tomuto faktu se nelze vyhnout, protože společnost nabírá sezónní pracovníky pro období sklizně, které potřebuje pouze na jednorázovou akci a krátkou dobu. Tito pracovníci jsou placeni i v případě, že prší a vykonávají alternativní práci s velmi nízkou produktivitou, proto by společnost měla popřemýšlet i o alternativním využití těchto pracovníků, protože jsou s nimi spojeny nejen mzdové náklady, ale také náklady spojené s přejezdy (spotřeba paliva).

Zvyšování kvalifikace personálu

Společnost Agrochov Jezernice a.s. na vzdělávání svých pracovníků klade velký důraz, protože si jasně uvědomuje, že dostatečně kvalifikovaní pracovníci pro ni představují přínos a efektivitu. Společnost každoročně představuje vedoucím pracovním všech sekcí a středisek stanovený plán výcviku pracovníků nejen pro ně samotné, ale také pro všechny řadové pracovníky. V současné době ve společnosti dochází k různým typům školení, od zákonných a specializovaných, až po dobrovolné. Zákonem předepsaná školení, a tedy povinná jsou například BOZP a PO, adaptační školení, školení řidičů, ADR manipulace s chemií, svářečské kurzy, kurzy na vysokozdvizné vozíky, jeřáby, práce s chemickými prostředky, školení v oblasti ochrany životního prostředí, nakládání s odpady a jiné. Pracovníci také podstupují speciální školení na dané typy strojů, samochodných prostředků, postřikovačů, kombajnů, tažných prostředků. Školení v oblasti vyspělých technologií provádí přímo výrobci daných technologií a velmi často jezdí zaměstnanci podstoupit školení například do Německa, či Dánska. Ekonomický úsek bývá pravidelně školen v oblasti účetnictví a administrativních změn, společnost také do budoucna plánuje kurzy anglického jazyka pro management. Veškeré tyto aktivity, které jsou spojené se vzděláváním pracovníků, jsou z hlediska využívání inovací v oblasti technologií velmi důležité, a je tedy nutné zaměstnance seznámit s novými technologiemi, aby docházelo k jejich správnému a maximálnímu využití. Průběžné vzdělávání zaměstnanců tedy vede ke zvyšování jejich kvalifikace a odbornosti, což se následně projevuje ve zlepšování pracovních výkonů a efektivit.

Udržení stávajících pracovníků

Zaměstnanci představují v každém podniku jakýsi klíčový prvek pro vytváření hodnot, a proto si společnost Agrochov Jezernice a.s. dobře uvědomuje, kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou velmi obtížně nahraditelní.

Pro společnost tvoří největší hodnoty ti pracovníci, kteří jsou zkušení, ve společnosti působí dlouhodobě, svou práci odvádějí kvalitně, spolehlivě a rychle, čímž přispívají ke zkvalitňování a zefektivňování celého výrobního procesu. Společnost Agrochov Jezernice a.s. jeví snahu ponechat si nejen tyto, ale všechny kvalitní zaměstnance. Za

tímto účelem využívá mzdový systém, včetně dalších motivačních složek ať už finančních, či nefinančních.

V současné době z důvodu zavádění nových technologií dochází k tomu, že starší zaměstnanci začínají mít s novou technologií problém, a proto firma postupně hledá mladší zaměstnance, pro které by daná technologie nepředstavovala problém. Společnost Agrochov Jezernice a.s. svým způsobem těží ze své historie, díky které je v okolí dobře známá a disponuje určitou silou k náboru nových mladých lidí.

Zaměstnanci mají vedle základní složky platu také prémie, které jsou tvořeny na určitých mezistupních, které jim přidělují nadřazení a vedoucí středisek, dále také dostávají příplatky za práci v noci, za práci v prašném prostředí apod. Dále zůstávají zaměstnanci motivováni za pomoci nefinančních benefitů, jako je například povolení pro lov ryb v rybnících, využití techniky společnosti pro soukromé účely za výhodné podmínky. V současné době také společnost uvažuje o modelu výstavby rodinných domků, aby společnost udržela mladé lidi v okolí, kdy by ti tyto zaměstnanci platili nájem s možností pozdějšího odkupu. Momentálně je tento projekt v přípravné fázi a proběhne průzkum zájmu o tuto možnost.

Mezi další benefity motivačního programu lze zařadit příspěvky na životní a důchodové pojištění, finanční odměny k životním jubileu a jiné. Společnost by ráda dosáhla toho, aby zaměstnanci byli v souladu s její strategií a firemní kulturou. Pokud mají totiž pracovníci pocit, že je jejich práce pro společnost důležitá, mají většinou mnohem větší motivaci k tomu, aby podávali co největší výkony.

Získávání nových zaměstnanců

Obor zemědělství v současné době není pro mladé lidi atraktivní, a proto se společnost Agrochov Jezernice a.s. potýká s nedostatkem mladých zaměstnanců.

Právě získání nových mladých zaměstnanců představuje pro společnost nelehký úkol, který se v minulosti snažila řešit těsnou spoluprací se Střední zemědělskou školou v Přerově, kdy studenti této školy docházeli do společnosti Agrochov Jezernice a.s. na

praxi, což vedle později k navázání další spolupráce. V současné době se s touto střední školou znovu jedná o opětovném zavedení těchto praxí, kdy by si společnost při spolupráci vytypovala budoucí pracovníky již při studiu. Společnost by také tyto mladé pracovníky chtěla přilákat tím, že nabízí dobré pracovní podmínky, disponuje kvalitní technikou a do budoucna hodlá potenciálním zaměstnancům nabídnout domy, ve kterých by mohli bydlet a v konečném důsledku si tento dům odkoupit.

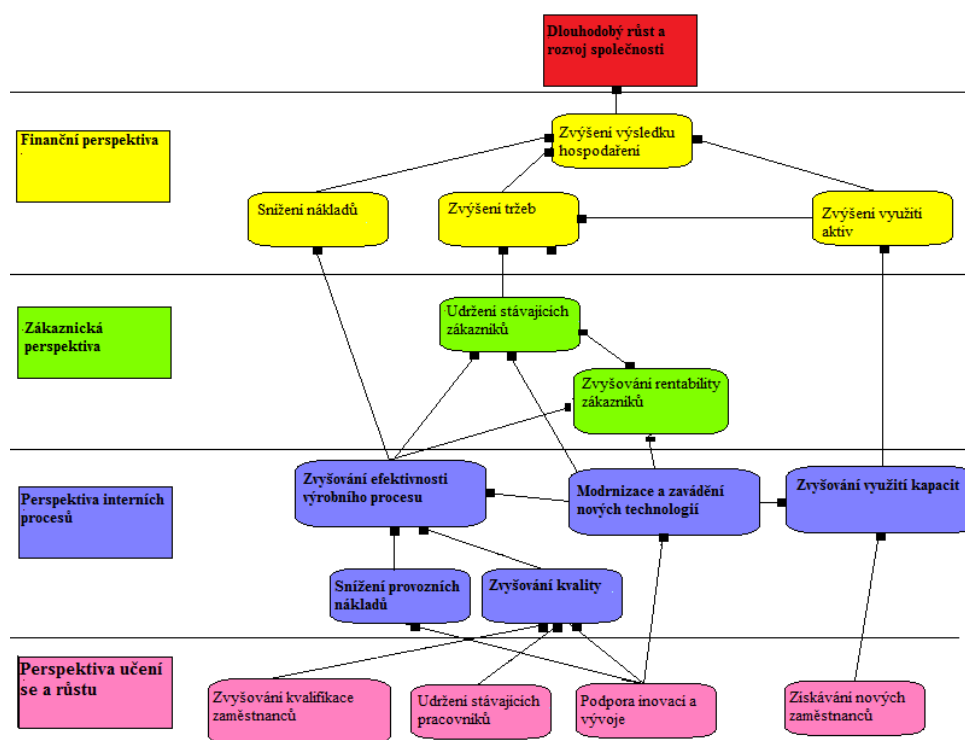
Podpora inovací a vývoje

Každá společnost, která chce být v současném konkurenčním prostředí úspěšná, musí být schopna nejen s konkurencí držet krok, ale zejména se ji snažit předstihnout. Této situace je možné dosáhnout pouze v případě, že bude docházet k neustálé automatizaci a modernizaci výroby, využívání nových a efektivnějších technologií a postupů. Společnost Agrochov Jezernice se snaží maximálně podporovat rozvoj inovací a velmi se zajímá o nové trendy v oblasti výzkumu a vývoje. Neopomenutelným bodem, který musí zohledňovat je ochrana životního prostředí, které je spojené s tzv. pravidly správné zemědělské praxe, které musí společnost ze zákona dodržovat. Je tedy omezována pravidly jako například setí v určité vzdálenosti od vodních toků, společnost také nesmí zasít na určitých vrstevnicích různé širokořádkové plodiny jako je například kukuřice a jiné. Každoročně musí podstupovat atesty na stroje v oblasti dávky hnojiv, musí dodržovat přesnou evidenci množství přípravků, dodržovat ochranu včel, kdy určité přípravky může aplikovat jen v noci apod. Společnost chce také věnovat zvýšenou pozornost ochraně živočichů, k jejichž úhynu dochází při zemědělské výrobě (při sklizni), a to za pomoci infra sledování, které je v současnosti ve vývojové fázi.

4.2.6 Propojení cílů pomocí strategické mapy

Zavedení metody Balanced Scorecard ve formě hodnotícího modelu je určitá transformace strategie podniku do reality, která představuje pro společnost velmi důležitý přínos. Pro jednoduché znázornění daných spojitostí došlo k vytvoření strategické mapy, která přehledně zobrazuje vazby mezi jednotlivými cíli a současně také graficky znázorňuje vztahy příčin a následků strategických cílů. Proto tedy za účelem naplnění základní strategie společnosti došlo k navržení 16.ti strategických cílů, kterými by se měla společnost Agrochov Jezernice a.s. následně zabývat.

Strategická mapa slouží ke znázornění návrhu strategických cílů, a to pro jednotlivé perspektivy, kde šipky představují základní vztahy mezi nimi. Tato mapa napomáhá zobrazit, jak za pomoci plnění určených strategických cílů v jednotlivých perspektivách, dojde k naplnění strategie podniku a současně k zabezpečení dlouhodobého rozvoje. Mapa je tvořena tzv. od spodní základny směrem nahoru, tedy šipky udávají směr podpory. Z této mapy tedy plyne například to, že naplňování cílů perspektivy učení se a růstu povede k dosažení cílů perspektivy interních procesů. Dále dosažení cílů perspektivy interních procesů napomáhá plnění cílů zákaznické perspektivy, která vede k podpoře plnění cílů finanční perspektivy. Konečně pak finanční perspektiva značnou měrou zapříčiní naplnění strategie společnosti.



Obrázek 12 Startegická mapa

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

4.2.7 Výběr měřítek a stanovené cílových hodnot

Aby společnost byla schopna zhodnotit, zda stanovené strategické cíle podniku byly skutečně naplněny, musí dojít ke stanovení měřítek, které poslouží k měření a hodnocení cílů. Výběr správných měřítek je nesmírně důležitý, a to z toho důvodu, že měřítka zvolená špatně by v konečném důsledku vedla k negativnímu ovlivnění Balanced Scorecard a naplňování strategie společnosti. Obecně se doporučuje pro každý strategický cíl vybrat maximálně 3 měřítka, která budou ověřovat plnění cílů. Tyto měřítka by měla být nejen kvantitativní, ale také kvalitativní. Následně by mělo dojít ke stanovení cílových hodnot, kterých by následně chtěla společnost Agrochov Jezernice a.s. ve sledovaném období dosáhnout. K určení hodnot slouží kvalifikovaný odhad, který zohledňuje dosažené hodnoty v minulosti a momentální výši hodnot a jejich předpokládaného budoucího vývoje. Daný odhad se také používá pro stanovení cílových hodnot u měřítek, která v minulosti nebyla sledována. Je vhodné tyto cílové hodnoty po nějakém čase přehodnotit a případně upravit. Aby cílové hodnoty nepůsobily demotivačně, tak by měly být reálné a dosažitelné.

Finanční perspektiva – měřítka a hodnoty

Stanovení měřítek a jejich průběžné sledování a vyhodnocování by měl mít na starost ekonomický úsek společnosti, který má k dispozici veškerá potřebná data z účetních výkazů, měl by proto za tyto měřítka nést zodpovědnost.

Tabulka 7: Finanční perspektiva

Finanční perspektiva									
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota				Cílové hodnoty		
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dlouhodobý růst a rozvoj	ROE	%	0,70	1,54	2,16	2,42	3	3,5	4
Zvýšení VH	Provozní VH	%	- 65,5	156	-25,9	36,4	24	33	38
Snížení nákladů	Přidaná hodnota / tržby za vl. výrobky a služby	%	4,8	18,9	16,5	14,8	19	21	23
Zvýšení tržeb	Tržby za prodané výrobky a služby	%	-9,4	15,6	11,8	21,4	15	16	17
Zvýšení využití aktiv	Obrat celkových aktiv	krát	0,44	0,48	0,55	0,59	0,65	0,7	0,75

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

V případě cílů dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti byl stanoven ukazatel rentability vlastního kapitálu.

Ukazatel ROE představuje výpočet rentability vlastního kapitálu, tedy ROE. Tento ukazatel by měl mít rostoucí trend. Udává výnosnost vlastního kapitálu a je tedy směrodatný především pro majitele společnosti, či konkurenci. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se v oblasti zemědělství v posledních letech pohyboval kolem 10 %. Za měření tohoto ukazatele také zodpovídá ekonomický úsek.

Pro cíl zvýšení výsledku hospodaření bylo stanoveno měřítko provozního výsledku hospodaření

Každá společnost se snaží opakovaně dosahovat vysokého výsledku hospodaření, a to z toho důvodu, že daná položka značně vypovídá o jejím dobrém finančním zdraví. Za měření tohoto ukazatele opět zodpovídá ekonomický útvar.

Měření plnění cíle snižování nákladů bude probíhat prostřednictvím poměru přidané hodnoty k tržbám za vlastní výrobky a služby.

Jedná se o tzv. ukazatel marže přidané hodnoty. Představuje velmi důležitý ukazatel vývoje rentability společnosti, který je ovlivněn velkým množstvím faktorů: například vývoj obchodní marže, změna nákupních cen vstupů a pohonných hmot, změna cen výrobků, či služeb z konkurenčních důvodů, či odběratelských vztahů. Rostoucí trend tohoto ukazatele by vypovídal o tom, že společnost Agrochov Jezernice a.s. úspěšně náklady snižuje. Zodpovědnost za měření tohoto ukazatele by měl mít ekonomický úsek, který by měl spolupracovat se střediskem prvovýroby.

Měření cíle zvyšování tržeb bude probíhat poměrem současného stavu tržeb za vlastní výrobky a služby a poměrem těchto tržeb v minulém období.

Vývoj tržeb je vždy nutné hodnotit v čase a současně zhodnotit příčinu změn těchto tržeb. K těm může dojít například z důvodu ukončení spolupráce s významným odběratelem, poklesem poptávky z jiného důvodu jako je třeba negativní vývoj v celém odvětví, či změna ceny vstupů a jiné. V průběhu vývoje podniku je růst tržeb obecně chápán jako

pozitivní faktor, a naopak pokles jako negativní. Často právě velikost tržeb určitým způsobem vypovídá o podílu společnosti na trhu, jejich růst bývá zpravidla doprovázen růstem rentability, vyšší likviditou a silnější pozicí pro vyjednávání s dodavateli. V podstatě lze konstatovat, že růst tržeb pro společnost představuje pro finanční zdraví podniku pozitivum. Růst podniku s sebou nese i zájem dodavatelů, se kterými může dojít ke zlepšení stávajících podmínek, dále také banky se pozitivněji staví ke společností, které rostou a zlepšují jim přístup k financování. Značný pokles tržeb se ve společnosti promítne snížením rentability, často také snížením likvidity a jiné. Na samotný pokles tržeb následně reagují banky, a to negativně pomocí snižování financování, které může vést k oslabení finanční stability společnosti.

Měřítko, které byla stanovena pro plnění cíle zlepšení využití aktivity je obrat celkových aktiv.

Obrat celkových aktiv představuje ukazatel, který udává efektivnost využívání aktiv společnosti. Informuje společnost o tom, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za jeden rok. Společnost Agrochov Jezernice a.s. by měla co nejlépe využívat svůj majetek. Na měření těchto ukazatelů dohlídne také ekonomický úsek.

Zákaznická perspektiva – měřítka a hodnoty

Tabulka 8: Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva									
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota				Cílové hodnoty		
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Udržení stávajících zákazníků	Zvyšování počtu pravidelných zákazníků	%	71,3	74,7	72,1	75,3	78	80	82
	Plnění smluvních termínů	%	52	33,8	37,4	43,8	30	28	26
Zvyšování rentability zákazníků	Marže na zákazníka	%	- 0,12	- 0,27	0,35	0,68	0,8	1	1,2

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Pro cíl udržení stávajících zákazníků byla zvolena dvě měřítka, a to zvyšování počtu pravidelných zákazníků a plnění smluvních termínů.

V případě měřítka zvyšování počtu pravidelných zákazníků, se jedná o měřítko, které lze vypočítat jako podíl pravidelných zákazníků a zákazníků celkem. Jedná se tedy o sledování nárůstu zákazníků, kteří odebírají výrobky společnosti dlouhodobě. Pravidelným zákazníkem je v tomto případě chápán ten zákazník, který učinil objednávku nejen ve sledovaném roce, ale také v roce předcházejícím.

Měření plnění smluvních termínů bude probíhat jako zjišťování podílu počtu kontraktů, které byly vyexpedovány po termínu požadovaném zákazníkem a celkového počtu vyexpedovaných dodávek. Odpovědnost za měření těchto ukazatelů nese ekonomický úsek.

K měření plnění cíle zvyšování rentability zákazníků bude přístupováno prostřednictvím jednoho ukazatele, který bude marže na zákazníka.

Podstatou tohoto ukazatele je společnost informovat o dodatečných nákladech na zákazníka. Měřením tohoto ukazatele se bude zabírat ekonomický úsek.

Perspektiva interních procesů – měřítka a hodnoty

Tabulka 9: Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů									
Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	Současná hodnota				Cílové hodnoty		
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zvyšování efektivnosti výrobního procesu	Produktivita práce z přidané hodnoty	tis. Kč	66,7	337,5	316,9	371,8	390	400	410
Snižování provozních nákladů	Provozní náklady / tržby za vl. výrobky a služby	%	95	86,5	76,3	72,8	72	71	70
Zvyšování kvality	Náklady na sušení a čištění / tržby	%	-	1,67	1,99	1,80	1,70	1,60	1,50
Zvýšení využití kapacit	Využití kapacit	%	52	58	55	62	66	70	72
Modernizace výrobních technologií	Nárůst samostatných movitých věcí	%	49	-9	-26	4	30	40	50

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Jako měřítko pro plnění cíle zvyšování efektivnosti výrobního procesu byla stanovena produktivita práce z přidané hodnoty, která představuje podíl přidané hodnoty a celkového počtu zaměstnanců.

Výsledná hodnota tohoto ukazatele udává to, jaká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Právě rostoucí produktivita práce posiluje samotnou konkurenceschopnost společnosti. V případě, že tato produktivita roste, dochází k navýšení zisků a zaměstnanci tak oprávněně požadují vyšší mzdy. Pokud však daná produktivita neroste a zaměstnanci si přesto vyjednají vyšší mzdy, dochází k nárůstu nákladů, které se projeví snížením marže a vyšších cen produkovaného zboží, čímž dochází k inflaci a pouze nominálnímu růstu cen. Lze tedy konstatovat, že právě rostoucí produktivita práce vede k reálnému a stabilnímu růstu mezd, vyšší životní úrovni apod. Jedná se o velmi důležitý ukazatel, jehož sledování a měření bude mít na starost výrobní středisko ve spolupráci s ekonomickým úsekem.

Ke sledování plnění cíle snížení nákladů bude využito měřítko, které vyjadřuje poměr provozních nákladů a tržeb za vlastní výrobky a služby.

Tento ukazatel pojednává o tom, kolik procent z tržeb tvoří právě režijní náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít klesající trend. O měření a vyhodnocování tohoto měřítka se budou starat výrobní střediska ve spolupráci s ekonomickým úsekem.

V případě cíle zvýšení kvality byl zvolen ukazatel poměřující náklady na sušení a čištění a tržby.

Vedení společnosti se snaží věnovat kvalitě velkou pozornost a provádět opatření pro její zlepšování. Hodnoty tohoto ukazatele by měly vykazovat klesající tendenci.

Odpovědnost za tento ukazatel bude nést středisko skladů.

Pro cíl zvýšení využití kapacit byl jako ukazatel zvolen poměr využitých kapacit a maximální kapacit. V současné době společnost za poslední roky vykazuje průměrné využívání kapacit pouze na 82 %, což představuje spoustu nevyužitého potenciálu. Měla by se proto snažit o efektivnější využití těchto kapacit. Hodnocením tohoto měřítka se bude zabírat středisko skladů.

Pro potřeby splnění cíle modernizace výroby byl zvolen ukazatel nárůstu hodnoty majetku, konkrétně tedy samostatných movitých věcí.

Společnost Agrochov Jezernice a.s. se v posledních letech snaží neustále vynakládat značné finanční prostředky na pořízení nových technologií a strojů a v těchto krocích hodlá i v následujících letech pokračovat. Automatizace a zavádění nových technologií představují jeden z důležitých aspektů, jak se v daném oboru udržet, protože představuje konkurenční výhodu a přináší potenciální příležitosti. Tento ukazatel spadá pod kompetence ekonomického úseku.

Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tabulka 10: Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva									
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota				Cílové hodnoty		
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Náklady na vzdělávání 1 zaměstnance	Kč	593	1 205	963	876	1 300	1700	2000
	Zvýšení počtu kvalifikovaných pracovníků v oblasti manipulace s chemickými postřiky	%	26	36,3	29,8	31,3	40	50	60
Udržení stávajících pracovníků	Fluktuace pracovníků	%	8	14,5	9	15,6	12	9	6
	Zapojení managementu do jazykových kurzů	%	-	-	4	6	12	18	24
Získání nových zaměstnanců	Počet nově přijatých zaměstnanců	%	6	8,3	4,4	9,2	13	17	21
	Počet nově přijatých zaměstnanců s klasifikací v zemědělství	%	43,7	48,5	22,3	44,5	50	60	70
Podpora inovací a vývoje	Výdaje na inovace a vývoj	tis. Kč	25 858	11 273	9 888	36 494	40 000	4500 0	50 000

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Ke sledování plnění cílů zvyšování kvalifikace zaměstnanců bude společnost Agrochov Jezernice a.s. sledovat za pomoci dvou kazatelů, a to sledováním vývoje nákladů na vzdělávání zaměstnanců a zvýšením počtu kvalifikovaných pracovníků v oblasti manipulace s chemickými prostředky. Měřítka pro ukazatel vzdělávání zaměstnanců představuje růst nákladů na vzdělávání jednoho zaměstnance.

Právě neustálé vzdělávání zaměstnanců se pozitivně projevuje ve zlepšování jejich pracovních výkonů a ve zvýšení celkové efektivnosti pracovního procesu. Proto je více než nutné frekvenci vzdělávání zvyšovat i za cenu nákladů s tímto spojených. Za tento ukazatel zodpovídá ekonomický úsek.

Měřítka pro ukazatel zvyšování počtu kvalifikovaných pracovníků v oblasti manipulace s chemickými prostředky je zvýšení jejich počtu na celkovém počtu zaměstnanců. Za měření tohoto ukazatele jsou odpovědná střediska skladů a prvovýroby.

Pro plnění cíle udržení si stávajících zaměstnanců byla specifikována dvě měřítka. Dosahování tohoto cíle bude měřeno pomocí ukazatele fluktuace zaměstnanců a míry zapojení pracovníků do jazykových kurzů. Konkrétně tedy míra fluktuace bude vyjádřena jako podíl zaměstnanců, kteří zaměstnání opustili, a to k celkovému počtu zaměstnanců.

Společnost Agrochov Jezernice a.s. neustále investuje nemalé prostředky do školení a dalšího vzdělávání všech svých zaměstnanců. Vzhledem k výši těchto vynaložených prostředků, by společnost měla usilovat o udržení těchto pracovníků a danou flukтуаční míru snižovat. Za tento ukazatel nese zodpovědnost ekonomický úsek.

Měřítka míry zapojení vedoucích pracovníků do jazykových kurzů. Společnost Agrochov Jezernice a.s. plánuje v druhé polovině roku 2017 zavést konverzační kurzy anglického jazyka pro vybrané pracovníky, kteří v těchto kurzech budou v nadcházejících letech pokračovat. Za toto měřítka zodpovídá rovněž ekonomický úsek.

Stanovená měřítko pro cíle získání nových zaměstnanců budou reprezentována následujícími ukazateli: počet nově přijatých zaměstnanců a ukazatel počtu nově přijatých pracovníků s klasifikací v oblasti zemědělství.

Pro společnost je zvyšování těchto ukazatelů jedním z prioritních cílů.

Pro splnění cíle podpora inovací a vývoje byl zvolen ukazatel růstu výše vynaložených ročních výdajů na inovace a vývoj společnosti.

Společnost Agrochov Jezernice a.s. velmi aktivně podporuje vývoj a růst inovací ve svém výrobním procesu, a proto by tyto výdaje měla bedlivě sledovat. Společnost by se do budoucna měla zaměřit na obnovu technologického parku a skupování pozemků. Zodpovědnost za měření tohoto měřítka má ekonomický úsek.

4.2.8 Stanovení strategických akcí

Opatření, ke kterým dochází v souvislosti s cíli Balanced Scorecard jsou také známá jako Strategické akce. Tyto strategické akce jsou přiřazovány přímo k jednotlivým strategickým cílům a obsahují veškerá opatření, projekty, programy a činnosti, které vedou přímo k samotné realizaci a dosažení stanovených cílů. Tyto akce by měly být samozřejmě uskutečnitelné a v souladu s dalšími záměry podniku.

Výsledkem stanovení strategických akcí by měl být přesný, řádně zdokumentovaný a schválený program, který bude napomáhat k dosažení strategických cílů a bude doplňovat poslání Balanced Scorecard. V uvedených tabulkách jsou tedy doporučené strategické akce pro konkrétní cíle všech perspektiv.

Finanční perspektiva – strategické akce

Tyto akce budou zajištěny a podpořeny dosažením cílů v ostatních perspektivách.

Tabulka 11: Finanční perspektiva – strategické akce

Finanční perspektiva	
STRATEGICKÝ CÍL	STRATEGICKÁ AKCE
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	Podpora a zabezpečení za pomoci naplňování ostatních perspektiv
	Finanční analýza společnosti (provádět pravidelně)
Zvýšení výsledku hospodaření	Zabezpečení splnění cílů ostatních perspektiv
	Zvyšování objemu tržeb a snižování nákladů
Snížení nákladů	Zabezpečení plněním cílů ostatních perspektiv
	Průběžné sledování nákladů
	Zaměření se na snížení mzdových nákladů
	Snížení nákladů spojených s administrativou (zavedení nového softwaru)
	Zjednodušení vnitropodnikových procesů (redukce činností při výrobním procesu)
Zvýšení tržeb	Zajištění plnění cílů ostatních perspektiv
	Rozšíření výrobního programu a služeb (zavedení moštárny, zpracování ovoce a rozšíření služeb v oblasti prvovýroby)
Zvýšení využitelnosti aktiv	Zabezpečení splněním daných cílů ostatních perspektiv
	Pronájem nevyužitých prostor
	Rekonstrukce nevyužitých prostor

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Zákaznická perspektiva – strategické akce

Pro oblast zákaznické perspektivy došlo k určení následujících strategických akcí.

Tabulka 12: Zákaznická perspektiva – strategické akce

Zákaznická perspektiva	
STRATEGICKÝ CÍL	STRATEGICKÁ AKCE
Udržení stávajících zákazníků	Budování kvalitních a dlouhodobých vztahů se zákazníky
	Sledování nových trendů na trhu
	Komplexní nabídka zboží a služeb
	Zlepšování komunikace se zákazníky
	Poskytování kvalitních služeb za adekvátní ceny
	Soustavná práce na zvyšování spokojenosti zákazníků
Zvyšování rentability zákazníků	Optimalizace nabídky vzhledem k současným trendům
	Zefektivnění výrobního procesu
	Průběžné sledování a hodnocení rentability zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Perspektiva interních procesů – strategické akce

Pro oblast interních procesů byly sestaveny následující strategické cíle, pro které byly přiřazeny dané strategické operace.

Tabulka 13: Perspektiva interních procesů – strategické akce

Perspektiva interních procesů	
STRATEGICKÝ CÍL	STRATEGICKÁ AKCE
Zvyšování efektivity výrobního procesu	Snížení provozních nákladů
	Zrychlení výrobního procesu
	Snížení činností při výrobním procesu
Snížení provozních nákladů	Optimalizace nákladů na vstupu
	Optimalizace nákladů při procesu přeměny vstupů na výstupy
	Průběžné sledování celkových nákladů
	Zavedení nových technologií
	Analýza úspor provozních nákladů
	Minimalizace pracovních operací při výrobním procesu
	Zavedení nového informačního systému (snížení administrativní zátěže)
Zvyšování kvality	Komplexnost nabízených služeb
	Sledování kvality jednotlivých plodin
Modernizace výrobních technologií	Zvyšování automatizace výroby
	Zavedení nových technologií (GPS, N-senzory)
Zvýšení využití kapacit	Využití volných kapacit na pronájem, či skladování
	Přestavba nevyužitých prostor na moštárnu
	Využívání nových technologií

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Perspektiva učení se a růstu – strategické akce

V případě perspektivy učení se a růstu došlo k navržení těchto akcí, které budou napomáhat k dosažení strategických cílů.

Tabulka 14: Perspektiva učení se a růstu – strategické akce

Perspektiva učení se a růstu	
STRATEGICKÝ CÍL	STRATEGICKÁ AKCE
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Rozvoj vzdělávání pracovníků
	Zajištění jazykových kurzů pro zaměstnance
	Organizace plánu školení pracovníků
Udržení stávajících zaměstnanců	Motivační programy pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců
	Pořádání kulturních akcí (výlovy rybníků, dožínky)
	Objasnění strategie společnosti zaměstnancům
	Zapojení pracovníků do plnění strategických cílů podniku
Získávání nových zaměstnanců	Spolupráce se Střední školou zemědělskou v Přerově
	Výstavba domů pro ubytování zaměstnanců (s možností odkupu)
	Dobré pracovní podmínky, možnost zapůjčení techniky
Inovace procesů	Zavádění nových technologií a pracovních postupů
	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
	Vyhledávání příležitostí pro inovace
	Ochrana životního prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

4.3 Rozšíření Balanced Scorecard

Proces rozšíření (roll out) v podstatě pojednává o tom, že všechny doposud navržené postupy se budou v následující fázi projektu aplikovat do samotné praxe. V průběhu fáze roll out dojde k odhalení kvality komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými úseky a jejich celkový přínos k naplnění stanovených strategických cílů.

Je nutné zohlednit fakt, že všechny stanovené cíle nemusí být realizovatelné ve všech úsecích společnosti. Pro případ nastání této situace je možné, aby si daný úsek stanovil dodatečné cíle, které pro něj budou ze strategického hlediska významné. Je však nutné, aby dané dodatečné cíle byly v naprostém souladu se strategií a cíli celého podniku a mohlo tak dojít k propojeným scorecardům.

Primárním cílem metody Balanced Scorecard je zvýšení kvality řízení společnosti, zjednodušení stanovování pravomocí, zvýšení komplexní výkonnosti podniku, růst produktivity práce, prosperity podniku, spokojenosti pracovníků.

4.4 Implementace do systému řízení

Pro dosažení efektivního fungování nového systému řízení, je nutné dosáhnout propojení a skloubení konceptu Balanced Scorecard se systémem současného řízení ve společnosti Agrochov Jezernice a.s. Co se týče samotné integrace, tak je nesmírně důležité, aby chystané změny představovaly dlouhodobý charakter, nikoli jednorázovou záležitost. Integrace jako taková představuje přenos teoreticky navržené strategie do každodenních činností podniku. Jedná se zejména o propojení následujících systémů řízení: controlling, strategické plánování, reporting, odměňovací systém a samozřejmě informační systém. Pro samotnou integraci je nutné předem posoudit její náročnost, protože větší podnik s více zaměstnanci znamená finančně a časově náročnější implementaci.

Základem pro úspěšné implementování Balanced Scorecard je tedy maximální podpora managementu a jeho zapojení do všech činností. Neopomenutelná je také kvalitní komunikace, nejen ze strany managementu podniku vůči pracovníkům, ale také ze strany zaměstnanců vůči vedení podniku. V této fázi dojde k odhalení samotné úrovně oboustranné komunikace a případně k přijmutí kroků, které povedou ke zlepšení dané situace. V případě, že se do jakékoli integrace nezapojí všichni zaměstnanci, tak tato

integrace absolutně postrádá svůj smysl. Proto je tedy důležité, aby byli zaměstnanci seznámeni s novým stylem řízení, který jim bude řádně objasněn a kterému by měli plně porozumět. Proto je během průběhu implementace nutné, aby pracovníci, kterých se tento proces bude přímo týkat, byli plně zainteresováni splnění cílů BSC. Jeden z nejdůležitějších aspektů implementace BSC, představuje zpětná vazba, která musí být v novém systému kvalitně nastavena, aby přinášela cenné informace.

Samotná metoda BSC je zaměřena na průběžné monitorování a měření jak finančních, tak i nefinančních měřítek, jejich vyhodnocování a pravidelný reporting vedení podniku, který jej informuje o dosažených výsledcích a naplňování strategických cílů. Za tyto úkoly budou zodpovídat zaměstnanci, kteří ponesou za dané procesu odpovědnost a také budou mít k těmto činnostem odpovídající zkušenosti, dovednosti a znalosti. Daná zpětná vazba bude vedoucími pracovníky společnosti neustále vyhodnocována a v případě potřeby bude daným výsledkům strategie společnosti přizpůsobována.

Strategické plánování je primárně zaměřeno na propojení strategických cílů a strategických akcí nejen s rozpočty, ale také s ročními plány, a proto je tedy důležité, aby vše probíhalo s předem stanovenou strategií. V případě samotného přenosu strategie společnosti Agrochov Jezernice a.s. do specifických operativních cílů a akcí musí zohlednit zvažování rozpočtových příjmů a výdajů a soustavné plnění strategických akcí, které povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Controlling představuje jednu z nejdůležitějších oblastí z hlediska propojení s Balanced Scorecard. Primárním úkolem provádění controllingu je neustálé monitorování a kontrolování stávajících strategických akcí a dosahování operativních cílů. Oblast controllingu slouží k vyhodnocování případných odchylek a je schopen určitým způsobem predikovat očekávaný vývoj cílových hodnot. Získané informace jsou následně předávány managementu společnosti Agrochov Jezernice a.s., který je schopen nastavené procesy značně upravovat. Pro toto propojení představuje zpětná vazba nesmírně důležitý aspekt.

Na průběžné poskytování informací ohledně samotného plnění strategických cílů a dosahování stanovených cílových hodnot managementem, je zaměřena oblast reportingu.

V případě sloučení daného konceptu Balanced Scorecard s reportingem, dojde ke značnému zkvalitnění reportingu. Veškeré zpracované údaje by měly být dostupné všem zodpovědným pracovníkům společnosti Agrochov Jezernice a.s.

V případě oblasti systému odměňování pracovníků představuje propojení Balanced Scorecard s odměňováním důležitý prvek pro motivaci zaměstnanců. Za pomoci této integrace dojde k umožnění zaměstnancům se podílet na plnění strategických cílů a na ovlivňování systému odměn pomocí naplňování strategie společnosti. Propojení systému odměňování s Balanced Scorecard představuje velmi náročný proces, který je ovšem relativně spravedlivý. Obecně se doporučuje propojení systému odměňování s BSC až tehdy, co proběhlo ověření vhodnosti zvolených hodnotících měřítek.

Model Balanced Scorecard je nutné navázat na velmi kvalitní informační systém. V současné době lze na trhu nalézt různé druhy speciálních softwarů, které koncept Balanced Scorecard podporují, avšak pořízením takového softwaru představuje značně nákladnou záležitost. Vzhledem k tomu, že pro podporu Balanced Scorecard lze využít standardně užívané programy typu MS Excel, tak záleží pouze na rozhodnutí společnosti Agrochov Jezernice a.s., zda se pro nákup speciálního a nákladného software rozhodne.

4.5 Rizika implementace BSC ve společnosti Agrochov Jezernice a.s.

Veškeré projekty, které nově vznikají, jsou vždy doprovázeny určitými riziky, jež mohou v průběhu implementace vzniknout.

Veškerá tato rizika je tedy důležité identifikovat a zanalyzovat, do jaké míry jsou závažná a jak moc mohou uskutečňovaný projekt ohrozit, případně jakými prostředky tyto rizika eliminovat.

Identifikace rizik

Samotná identifikace rizik představuje nutný proces, ke kterému dochází u každého nově vznikajícího projektu, a to bez ohledu na to, o jaký druh společnosti se jedná. Existuje spousta rizikových faktorů, které se mohou objevit při zavádění metody Balanced Scorecard a její realizaci ohrozit.

Jedná se o tyto specifické rizikové faktory:

Tabulka 15: Identifikace rizik

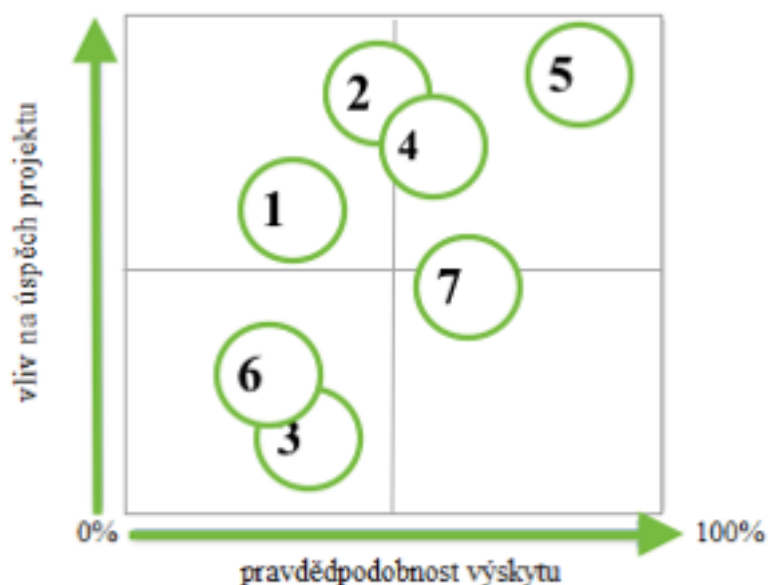
Číslo	Identifikace rizika	Následky rizika	Eliminace rizika
1	Chybně definovaná strategie	Nesprávný výběr strategických cílů	Přezkoumání zpětné vazby
2	Nedostatečné propojení strategie a cílů	Nemožnost zavést BSC	Zpětná kontrola navázání cílů na strategii
3	Nesprávně zvolený implementační tým	Možnost konfliktů, spatné zaměření projektu	Přesné vymezení cílů a komunikace, jasné definování požadavků na tým
4	Tvorba neobjektivních ukazatelů	Bezvýznamné výsledky BSC	Pečlivá konzultace vhodného výběru ukazatelů
5	Nezájem o koncept BSC ze strany zaměstnanců	Ukončení projektu	Zvýšení motivace, propojit BSC se systémem odměňování
6	Nedodržení časového harmonogramu	Opoždění implementace projektu	Tvorba časových rezerv, kontrola plnění časových předpokladů
7	Nedostatečná komunikace mezi jednotlivými středisky	Narušení realizace podnikové strategie	Kontrola naplňování strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Znázornění rizik

V případě definování kvantifikace rizik dochází ke specifikaci rizik pomocí dvou údajů, a to pravděpodobnosti jeho výskytu a vlivu na úspěch projektu.

Daná rizika je optimální zanést do grafu, do tzv. mapy rizik. Daná mapa je členěna do čtyř částí dle pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho míry dopadu, tedy malá pravděpodobnost a malý dopad, velká pravděpodobnost a malý dopad, malá pravděpodobnost a velký dopad a v neposlední řadě velká pravděpodobnost a velký dopad. Významnost daného rizika lze definovat na základě umístění rizika v mapě.



Obrázek 13: Znázornění rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Na základě dané mapy lze konstatovat, že společnosti Agrochov Jezernice a.s. se na základě vyhodnocení rizika nejeví jako příliš ohrožující. Avšak společnost Agrochov Jezernice a.s. by se při implementaci modelu BSC do systému řízení, měla zaměřit na kritická a závažná rizika. Právě k těmto rizikům by bylo více než vhodné navrhnout taková protiopatření, která povedou ke snížení pravděpodobnosti výskytu samotných rizik, či jejich dopadu.

5 VÝHODY PLYNOUCÍ Z PROJEKTU BSC PRO SPOLEČNOST AGROCHOV JEZERNICE A.S.

Samotná metoda Balanced Scorecard představuje metodu poměrně mladou, která v současné době není ve společnostech běžně uplatňována. Avšak jejím zavedením lze do společnosti Agrochov Jezernice a.s. přinést spoustu výhod a zlepšení. Jako zásadní přínos metody Balanced Scorecard pro společnost se jeví určité ujasnění strategie společnosti a její následné převedení do konkrétních specifických a uskutečnitelných cílů. Za pomoci podpůrných nástrojů jako je například sestavení strategické mapy, definování cílů přiřazených k jednotlivým perspektivám, je usnadňující pro pochopení vzájemných vazeb mezi těmito strategickými cíli.

Pro společnost Agrochov Jezernice a.s. bude implementace metody BSC do systému řízení a její následné využívání a vyhodnocování, představovat zvýšení výkonnosti a napomáhání pro dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje. Na základě stanovení vhodných strategických cílů a strategických akcí je sledován chod podniku ze čtyř perspektiv, díky čemuž dojde k vytvoření uceleného pohledu na celou společnost.

V případě, že se společnosti bude dařit naplňovat předem vytyčené cíle, dojde k postupnému zlepšování jak finančních a ekonomických ukazatelů, ale díky vzájemné provázanosti strategických cílů jednotlivých perspektiv také ke zlepšování ostatních hodnocených aspektů, jako například systém odměňování, který prostřednictvím konceptu BSC vede k vyšší stimulaci a motivaci pracovníků k vyšší efektivitě.

Výhody, které s sebou nese naplňování stanovených strategických cílů jsou například nárůst hodnoty společnosti, snižování nákladů, růst zákazníků, růst tržeb, rozšiřování služeb a servisu, zvyšování spokojenosti zákazníků a jiné. Díky informacím z controllingu dojde k zefektivňování a zpřesňování procesů. Soustavné kontrolování a průběžné vyhodnocování procesů bude sdíleno všemi zaměstnanci, a to z toho důvodu, že informovanost zaměstnanců představuje pozitivní změnu oproti zaběhnutému systému. Neopomenutelnou výhodou konceptu BSC představuje fakt, že tato metoda nezkoumá pouze hodnocení finančních ukazatelů z let minulých, ale naopak přináší

objektivní pohled na podnik do budoucna.

Hlavní rozdíl metody BSC oproti jiným metodám spočívá v tom, že tato metoda sleduje nejen cíle ve finanční oblasti, ale také v dalších třech perspektivách, které představují zákazníky, interní procesy a učení se a růst. Průběžné sledování všech těchto perspektiv dohromady umožňuje komplexní a ucelený pohled na podnik, jeho dílčí procesy, které se vzájemně prolínají a celkové hodnocení výkonnosti.

Strategická mapa představuje podpůrný nástroj pro vizuální zobrazení strategických cílů u jednotlivých perspektiv, zjednodušuje tak pochopení vzájemných vztahů a vazeb mezi cíli.

Na základě všech propojení, která vedou k naplnění stanovených cílů, nastane zlepšení celkové ekonomické a finanční situace společnosti, zefektivnění sledování průběhu změn v podniku, zdokonalení operativního plánování a zkrácení doby potřebné pro toto plánování. Také dojde ke zvýšení podpory reportingu, odměňování a controllingu.

Metoda Balanced Scorecard představuje efektivní metodu pro zapojení zaměstnanců do plnění cílů společnosti, kdy zainteresovaní pracovníci mohou svým jednáním ovlivňovat naplňování strategických cílů společnosti Agrochov Jezernice a.s. a díky tomu částečně ovlivňovat i vlastní odměňování, protože metoda Balanced Scorecard také představuje nástroj systému odměňování na základě dosažených cílových hodnot.

Velký přínos po zavedení metody BSC představuje zejména zlepšení komunikace v podniku, zvýšení informovanosti zaměstnanců, jednodušší pochopení cílů společnosti a zdůraznění důležitosti zlepšování výkonnosti podniku.

Právě s komunikací souvisí velmi úzce tvorba zpětné vazby, která slouží k postupné eliminaci potenciálních překážek, které by mohly teoreticky blokovat naplňování stanovených cílů a jejich hodnot. Existence zpětné vazby je tedy žádoucí a vede ke zvýšení efektivity procesů v podniku.

Co se týče oblasti cílů jednotlivých perspektiv, tak lze evidovat spoustu výrazných přínosů. Ve finanční oblasti bude zaznamenáno zlepšení výsledků hospodaření, snížení nákladů, růst obrátu a zefektivnění využívání aktiv.

V oblasti týkající se zákazníků dojde k posílení cíle udržení si stávající zákazníky, následně získat nové a průběžně zvyšovat rentabilitu jak stávajících, tak nově získaných zákazníků.

Přínosy lze zaregistrovat i v oblasti interních procesů, jedná se o snížení provozních nákladů, zrychlení a zkvalitnění procesů jak výrobních, tak nevýrobních, docílení zvýšení automatizace a modernizace technologií.

Velký příspěvek v oblasti učení se růstu představuje nárůstu počtu kvalifikovaných pracovníků a jejich loajality vůči společnosti. Značný přínos lze detekovat i v oblasti inovací a inovačních procesů.

V případě, že se společnost Agrochov Jezernice a.s. rozhodne pro implementaci konceptu Balanced Scorecard, tak by si měla být vědoma toho, že koncept BSC představuje dlouhodobý strategický projekt a výsledky se nedostavují okamžitě, ale až v průběhu času.

Samotná tvorba a implementace tohoto konceptu představuje pouze začátek, který bude představovat podklad pro budoucí měnící se podmínky vnějšího okolí podniku, které bude potřeba zohlednit a dle potřeby upravovat a měnit strategii společnosti Agrochov Jezernice a.s. Vhodně zvolená implementace bude pro daný koncept rozhodující a integrace konceptu BSC popsána v této diplomové práci představuje pouze vzor.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se nejprve zabývala teoretickými poznatky osvětlení problematiky výkonnosti a jejího měření, včetně významu pro každou společnost. Značná část je věnována představení metody Balanced Scorecard a její využitelnosti pro strategický systém řízení podniku. Kromě metody Balanced Scorecard je v této části popsány také podklady pro zpracování finanční analýzy, a to nejen klasické ukazatele, ale také strategické analýzy SLEPTE, Porterova modelu 5.ti konkurenčních sil, McKinseyho analýza 7 S a SWOT analýza. Poznatky získané v této části následně posloužily jako podklad pro zpracování praktické části.

V následující analytické části této diplomové práce je pozornost věnována představení společnosti Agrochov Jezernice a.s., která působí v koncernovém uskupení zemědělských podniků. Po detailním představení této společnosti, které zahrnuje základní informace o společnosti, její historii, produkty a služby a organizační strukturu, byla zpracována finanční analýza, ve které došlo k zhodnocení vývoje finanční situace a poté provedení strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, došlo k identifikaci faktorů, které mohou mít v následujících letech určitý vliv na strategii společnosti a současně tak na koncept Balanced Scorecard. Po provedení všech těchto analýz byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, včetně příležitostí a hrozeb, které byly shrnuty ve SWOT analýze.

Druhá polovina analytické části této diplomové práce je zaměřena na aplikaci metody Balanced Scorecard do společnosti Agrochov Jezernice a.s. Nejprve došlo k ujasnění strategie společnosti a následně, na základě daných poznatků a výsledků analýz, k navržení strategických cílů a měřítek, která jsou vzájemně propojena, a to ve čtyřech základních perspektivách, tedy finanční perspektivě, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a perspektivě učení se a růstu. Poté byl doporučen způsob implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Agrochov Jezernice a.s.

V závěrečné části je popsáno zhodnocení přínosů, která vyplývají z implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti Agrochov Jezernice a.s. Největší přínos této metody je zajištění schopnost přispívat ke zvyšování výkonnosti a splnění

stanovených strategických cílů společnosti. Implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti byla navržena na základě informací získaných při zpracování této diplomové práce.

Závěrem bych chtěla říci, že pro mě tvorba této práce byla velmi zajímavá a obohatila mě o mnoho nových poznatků, které doufám budu moci uplatnit po mém nástupu do společnosti Agrochov Jezernice a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HAMMER, M. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-244-4

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER., 2007. *Marketing management*. 12. vyd. nř. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- McDONALD, M., B.D. SMITH a K. WARD., 2013. *Marketing and Finance: Creating Shareholder Value*. 2. vydání. Chichester, West Sussex: Willey. 280 s. ISBN 978-1-119-95338-8.
- NENADÁL J. ET AL. *Benchmarking mýty a skutečnost*, Praha: Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- NENADÁL J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. *Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*, Praha: Management Press, 2011, první vydání, 265 s. ISBN 978-80-224-6
- NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SEDLÁČEK, J., 2007. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 160 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-47-9
- SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- Interview s Ing. Zdeňkem Bednářem, předsedou představenstva Agrochov Jezernice a.s., 7. 3. 2017.
- Interview se Zdeňkem Kotíkem, jednatelem společnosti Agrochov Jezernice a.s., 12. 4. 2017

Interview se Zdeňkem Kotíkem, jednatelem společnosti Agrochov Jezernice a.s., 5. 5. 2017

Internetové zdroje:

ANALYZUJ A PROVEĎ. *Balanced Scorecard*. [online]. 2010 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_245&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613ea6ea6498059e100f2f6e83950d

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2017*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

MANAGEMENT MANIA. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. [online]. 2013 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MANAGEMENT MANIA. *McKinsey 7S*. [online]. 2013 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

SWOT ANALÝZA- EuroEkonom.sk. *Ekonomická encyklopédia EuroEkonom.sk - EuroEkonom.sk* [online]. Copyright © 2004 [cit. 12.05.2017]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostics/swot-analyza/>

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Fáze benchmarkingu	21
Obrázek 2: Perspektivy BSC	26
Obrázek 3: Měřítko zákaznické perspektivy	29
Obrázek 4: Uspořádání perspektiv	32
Obrázek 5: Hierarchie strategie	44
Obrázek 6: Model 7S	49
Obrázek 7: SWOT matice	50
Obrázek 8: Logo společnosti	60
Obrázek 9 Organizační struktura společnosti	62
Obrázek 10: Nabízené služby	64
Obrázek 11: Porterova analýza pěti sil	74
Obrázek 12 Strategická mapa	97
Obrázek 13: Znárodnění rizik	117

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Zdroje dat finanční analýzy	52
Tabulka 2: Nástroje kvantitativní a metody kvalitativní analýzy	53
Tabulka 3: Základní informace o společnosti	61
Tabulka 4: Počet zaměstnanců v období 2012–2016	62
Tabulka 5: SWOT analýza	80
Tabulka 6: Časový harmonogram	87
Tabulka 7: Finanční perspektiva	99
Tabulka 8: Zákaznická perspektiva	102
Tabulka 9: Perspektiva interních procesů	103
Tabulka 10: Zákaznická perspektiva	106
Tabulka 11: Finanční perspektiva – strategické akce	109
Tabulka 12: Zákaznická perspektiva – strategické akce	110
Tabulka 13: Perspektiva interních procesů – strategické akce	111
Tabulka 14: Perspektiva učení se a růstu – strategické akce	112
Tabulka 15: Identifikace rizik	116

Seznam grafů:

Graf 1: Ukazatele rentability	70
Graf 2 Ukazatele zadluženosti	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Analýza stavových ukazatelů

Příloha č. 2 – Analýza tokových ukazatelů

Příloha č. 3 – Analýza rozdílových ukazatelů

Příloha č. 4 – Analýza poměrových ukazatelů

Příloha č. 5 – Účetní výkazy podniku 2011 – 2015)

Příloha č. 1 – Analýza stavových ukazatelů

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	-14 851	-7,59	9 439	5,22	11 356	5,97	-2 947	-1,46
Dlouhodobý majetek	-4 786	-4,56	12 019	12,00	-100	-0,08	836	0,76
Dlouhodobý hmotný majetek	-4 813	-5,36	11 951	14,08	-132	-0,13	565	0,58
Pozemky	2 574	11,19	8 482	33,17	5 872	17,24	854	2,13
Stavby	-2 584	-7,5	-2 012	-6,35	-1 676	-5,65	5 319	19,01
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 315	21,88	9 223	49,96	3 608	3,64	-6 636	-26,31
Oběžná aktiva	-10 013	-11,07	-2 644	-3,28	11 500	14,78	-4 577	-5,12
Zásoby	7 250	27,30	2 305	6,81	2 918	8,08	-18 043	-46,22
Krátkodobé pohledávky	-17 097	-27,81	-9 979	-22,49	13 212	38,42	14 870	31,24

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-14 851	-7,59	9 439	5,22	11 356	5,97	-2 947	-1,46
Vlastní kapitál	6 046	3,94	1 123	0,70	2 340	1,45	3 604	2,21
Základní kapitál	0	0	0	0	-167	0,17	0	0

Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 273	60,24	-4 923	81,42	1 384	123,24	1 097	43,7
Cizí zdroje	-21 025	49,57	8 389	39,22	9 033	30,33	-6 541	-16,85
Krátkodobé závazky	-10 281	40,66	7 454	49,68	-3 388	15,08	-7 723	-40,49
Bankovní úvěry a výpomoci	-10 970	67,30	164	3,07	12 008	218,64	982	5,61

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	53,62 %	55,38 %	58,95 %	55,58 %	56,82 %
DHM	45,84 %	46,95 %	50,90 %	47,97 %	48,96 %
DFM	7,77 %	8,43 %	8,04 %	7,61 %	7,86 %
Oběžná aktiva	46,23 %	44,49 %	40,89 %	44,30 %	42,65 %
Zásoby	13,57 %	18,70 %	18,99 %	19,36 %	10,56 %
Krátkodobé pohledávky	31,42 %	8,01 %	18,07 %	23,61 %	31,45 %
Krátkodobý finanční majetek	1,23 %	1,24 %	3,82 %	1,31 %	0,62 %
Časové rozlišení	13,00 %	0,11 %	14,00 %	0,11 %	0,51 %

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	78,31 %	88,09 %	88,08 %	80,72 %	83,73 %

Základní kapitál	47,70 %	51,62 %	49,06 %	46,21 %	46,90 %
Kapitálové fondy	14,35 %	15,53 %	14,76 %	13,93 %	14,13 %
Fondy ze zisku	5,73 %	6,41 %	6,41 %	6,10 %	6,39 %
VH běžného účetního období	1,92 %	3,34 %	59,00 %	1,24 %	1,81 %
Cizí zdroje	21,68 %	11,83 %	15,65 %	19,25 %	16,24 %
Dlouhodobé závazky	0,42 %	0,58 %	0,95 %	1,10 %	1,22 %
Krátkodobé závazky	12,91 %	8,30 %	11,80 %	9,46 %	5,71 %
Bankovní úvěry a výpomoci	8,33 %	2,94 %	2,88 %	8,68 %	9,30 %
Časové rozlišení	0,00 %	0,07 %	0,02 %	0,01 %	0,01 %

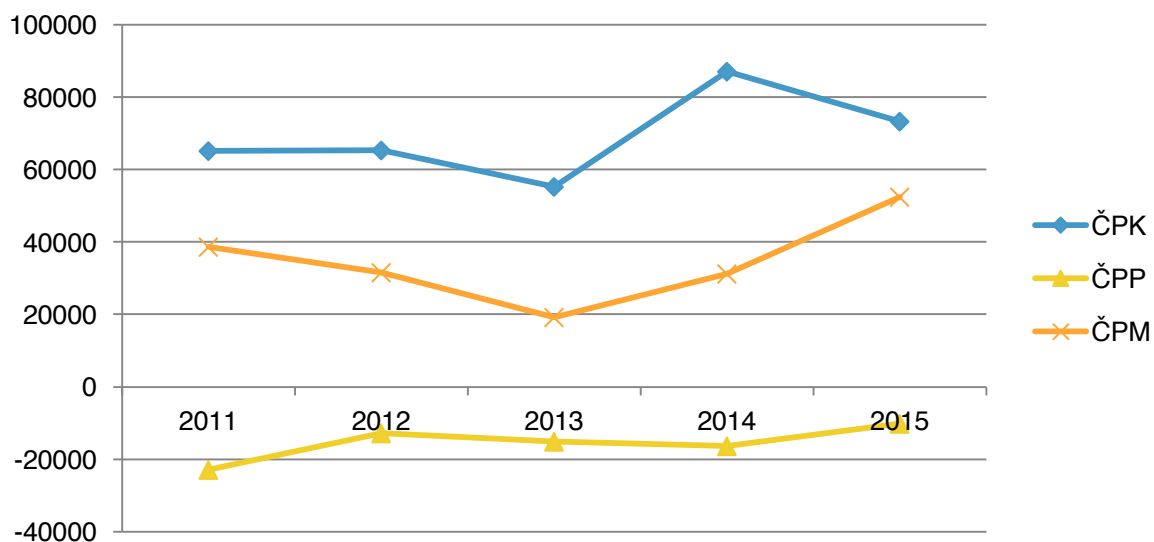
Příloha č. 2 – Analýza tokových ukazatelů

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	12 200	14,96	-8 830	-9,42	13 290	15,65	11 600	11,81
Náklady na prodej zboží	2	8,33	12	46,15	-15	-39,47	-8	-34,7
Obchodní marže	-1	-100	0	0	0	0 %	-1	X
Výkony	9 468	11	-8 503	-8,90	16 549	19,02	-1 601	-1,54
Výkonnová spotřeba	5 653	-7,84	5 183	6,66	2053	2,47	-1 105	-1,3
Spotřeba materiálu	2 971	5,67	4 725	8,54	-1 792	-2,98	-1 013	-1,74

Služby	2 682	13,57	458	2,04	3 845	16,79	-92	-0,34
Přidaná hodnota	3 814	27,35	- 13 686	-77,08	14 496	356,34	-597	-3,21
Osobní náklady	667	3,21	-443	-2,06	-1 294	-6,16	38	0,19
Daně	7	0,5	-76	-5,47	-185	-14,10	64	5,67
Odpisy dlouhodobého majetku	-7	-0,07	1 203	12,72	-869	-8,15	-53	-0,54
Ostatní provozní výnosy	4 838	20,26	4 813	16,76	-5 216	-15,55	-5 855	-20,68
Ostatní provozní náklady	292	16,76	1 058	52,01	281	9,08	-1 583	-46,93
Provozní VH	9 779	186,3 3	-9 855	-65,58	8 070	156,03	-3 429	-25,89
Nákladové úroky	-193	-28,59	-308	-63,90	141	81,03	109	34,60
Výsledek hospodaření za účetní období	2 273	60,24	-4 923	-81,42	1 384	123,24	1 096	43,71

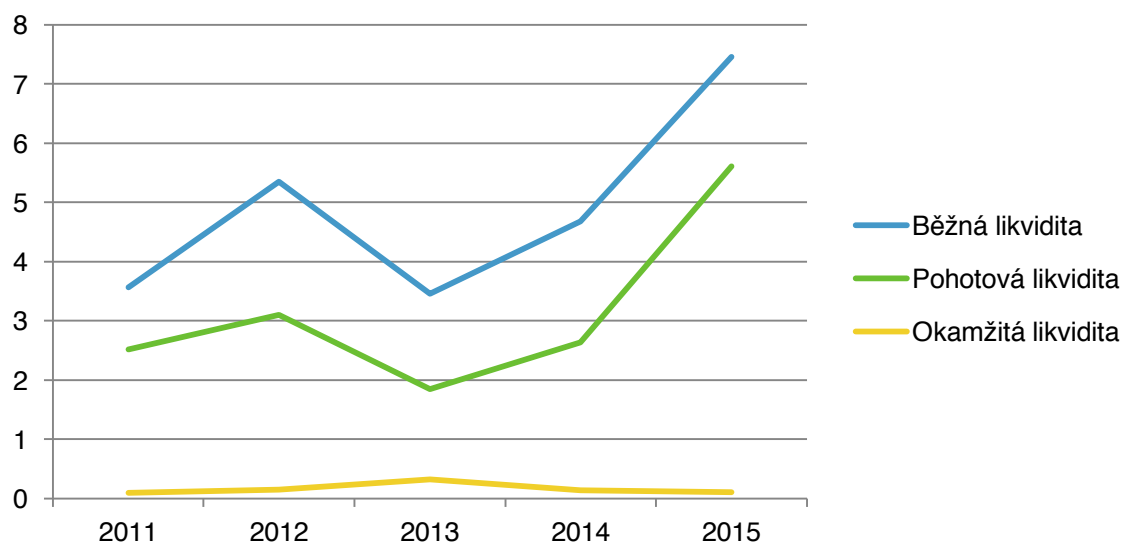
Příloha č. 3 – Analýza rozdílových ukazatelů

	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK	65 147	65 415	55 318	87 038	73 349
ČPP	-22 866	-12 751	-15 175	-16 419	-10 100
ČPM	38 590	31 608	19 205	31 173	52 362



Příloha č. 4 – Analýza poměrových ukazatelů

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	3,57	5,35	3,46	4,68	7,46
Pohotová likvidita	2,52	3,10	1,85	2,63	5,61
Okamžitá likvidita	0,09	0,15	0,32	0,14	0,10



	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	1,92 %	0,59 %	3,34 %	1,24 %	1,81 %
ROE	2,46 %	3,79 %	0,70 %	1,54 %	2,16 %
ROI	2,21 %	3,64 %	0,66 %	1,37 %	1,92 %
ROS	4,62 %	6,44 %	1,32 %	2,55 %	3,28 %

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	0,41	0,51	0,44	0,48	0,55
Doba obratu zásob (dny)	117	130	153	143	69
Doba obratu závazků (dny)	82	25	68	34	25
Doba obratu pohledávek (dny)	201	123	78	119	165

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	21,7 %	11,8 %	15,7 %	19,3 %	16,3 %
Koeficient samofinancování	78,3 %	88,2 %	84,3 %	80,7 %	83,7 %
Úrokové krytí	7,77x	31,1x	29,7x	42x	23,2x

Příloha č. 6 – Účetní výkazy podniku 2011 – 2015)

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

IČ

65 13 81 39

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Agrochov Jezernice

akciová společnost

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky
č. 42

Jezernice

751 31

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	25	24
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	24	23
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	1	1
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	86 010	66 765
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	81 533	64 618
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 950	270
3	Aktivace	07	1 527	1 877
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	72 070	57 496
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	52 313	39 204
B. 2	Služby	10	19 757	18 292
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	13 941	9 270
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	20 775	19 758
C. 1	Mzdové náklady	13	15 326	14 558
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	44	33
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 053	4 700
C. 4	Sociální náklady	16	352	467
D.	Daně a poplatky	17	1 381	1 199
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 464	9 266
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	34 385	36 246
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 771	3 032
2	Tržby z prodeje materiálu	21	30 614	33 214
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	31 345	32 621
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 003	1 665
F. 2	Prodaný materiál	24	29 342	30 956
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	2 247	2 473
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	23 876	26 060
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 742	3 680
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření [(ř. 11-12-17-18+19-22-(-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	5 248	2 579

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-1 054	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	675	765
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	65	60
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 256	1 832
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(f. 31-32+33+37-38+39-40+(-/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47)]	48	-2 811	-2 536
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	954	14
Q. 1	-splatná	50	704	13
Q. 2	-odložená	51	250	1
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	1 483	29
XIII.	Mimořádné výnosy	53	12 632	9 668
R.	Mimořádné náklady	54	8 867	4 071
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f. 56 + 57)	55	1 475	1 867
S. 1	-splatná	56	1 089	1 685
S. 2	-odložená	57	386	182
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 53 - 54 - 55)	58	2 290	3 730
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	3 773	3 759
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	6 202	5 640

Sestaveno dne:

28. června 2012

Právní forma účetní jednotky:

Akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky

Zemědělská výroba

Podpisový záznam:



Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

IČ

65 13 81 39

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Agrochov Jezernice

akciová společnost

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

č. 42

Jezernice

751 31

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 31 + 63)	001	310 886	-115 312	195 574	183 271
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 + 13 + 23)	003	219 831	-114 957	104 874	107 766
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill (+/-)	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 14 až 22)	013	204 621	-114 957	89 664	93 042
B. II. 1.	Pozemky	014	22 993	0	22 993	21 338
2.	Stavby	015	55 668	-21 426	34 242	37 201
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	75 864	-60 719	15 145	13 727
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017	2 741	-2 396	345	386
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	4 844	-2 769	2 075	2 152
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 303	0	6 303	6 971
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 649	0	1 649	2 051
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	34 559	-27 647	6 912	9 216
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (f. 24 až 30)	023	15 210	0	15 210	14 724
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	8 494	0	8 494	8 280
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	2 317	0	2 317	2 255
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	4 399	0	4 399	4 189
4.	Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	90 787	-355	90 432	75 335
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	26 728	-171	26 557	31 209
C. I. 1	Materiál	033	7 692	-171	7 521	15 123
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	8 718	0	8 718	6 176
3	Výrobky	035	8 133	0	8 133	7 593
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	2 185	0	2 185	2 317
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	61 640	-184	61 456	41 531
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	45 923	-184	45 739	31 161
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	8 200	0	8 200	4 605
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	494	0	494	871
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	140	0	140	142
8	Dohadné účty aktivní	056	10	0	10	40
9	Jiné pohledávky	057	6 873	0	6 873	4 712
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2 419	0	2 419	2 595
C. IV. 1	Peníze	059	17	0	17	21
2	Účty v bankách	060	2 402	0	2 402	2 574
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořízený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	268	0	268	170
D. I. 1	Náklady příštích období	064	138	0	138	159
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	130	0	130	11

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (f. 68 + 85 + 118) = f. 001	067	195 574	183 271
A.	Vlastní kapitál (f. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	153 164	149 391
A. I.	Základní kapitál (f. 70 až 72)	069	93 300	93 300
1	Základní kapitál	070	93 300	93 300
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu (+/-)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (f. 74 až 77)	073	28 075	28 075
A. II. 1	Emisní ážio	074	26 688	26 688
2	Ostatní kapitálové fondy	075	1 387	1 387
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f. 79 + 80)	078	11 215	10 839
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	11 215	10 839
3	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f. 82 + 83)	081	16 801	13 418
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	29 032	25 649
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-12 231	-12 231
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (f. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)) = f. 60 VZaZ v plném rozsahu	084	3 773	3 759
B.	Cizí zdroje (f. 86 + 91 + 102 + 114)	085	42 410	29 077
B. I.	Rezervy (f. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (f. 92 až 101)	091	827	190
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložený daňový závazek	101	827	190

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	25 285	15 122
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	18 574	10 363
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	4 458	1 440
5	Závazky k zaměstnancům	107	859	908
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	491	510
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	563	1 244
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	107	115
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	64	235
11	Jiné závazky	113	169	307
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	16 298	13 765
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7 409	13 765
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	8 889	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	0	4 803
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	0	4 803

Sestaveno dne:

28. června 2012

Právní forma účetní jednotky:

Akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky:

Zemědělská výroba

Podpisový záznam:



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ

65 13 81 39

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Agrochov Jezernice
akciová společnost

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

č. 42

Jezernice

751 31

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	304 914	124 191	180 723	195 574
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	223 873	123 785	100 088	104 874
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	208 636	123 785	84 851	89 684
B. II. 1	Pozemky	014	25 567	0	25 567	22 993
2	Stavby	015	54 694	23 036	31 658	34 242
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	84 076	65 616	18 460	15 145
4	Pěstelské celky trvalých porostů	017	2 741	2 437	304	345
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	4 814	2 745	2 069	2 075
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	161	0	161	6 303
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	2 024	0	2 024	1 649
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	34 559	29 951	4 608	6 912
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	15 237	0	15 237	15 210
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	8 521	0	8 521	8 494
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	2 317	0	2 317	2 317
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	4 399	0	4 399	4 399
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0





a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	80 825	406	80 419	90 432
C. I.		032	33 997	190	33 807	26 557
C. I. 1	Materiál	033	15 083	190	14 893	7 521
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	8 915	0	8 915	8 718
3	Výrobky	035	8 103	0	8 103	8 133
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	1 896	0	1 896	2 185
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	44 575	216	44 359	61 458
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	32 259	216	32 043	45 739
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	7 813	0	7 813	8 200
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	20	0	20	494
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	165	0	165	140
8	Dohadné účty aktivní	056	11	0	11	10
9	Jiné pohledávky	057	4 307	0	4 307	6 873
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2 253	0	2 253	2 419
C. IV. 1	Peníze	059	100	0	100	17
2	Účty v bankách	060	2 153	0	2 153	2 402
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	216	0	216	268
D. I. 1	Náklady příštích období	064	180	0	180	138
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	36	0	36	130

	PASIVA	řad	Běžné úč. období	Min. úč. období
	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	180 723	195 574
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	159 210	153 164
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	93 300	93 300
1	Základní kapitál	070	93 300	93 300
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	28 075	28 075
A. II. 1	Emisní ážio	074	26 688	26 688
2	Ostatní kapitálové fondy	075	1 387	1 387
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0
5	Vypořádání rozdílu z přeměn společností	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	11 592	11 215
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	11 592	11 215
2	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 + 86)	083	20 197	16 801
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	32 428	29 032
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-12 231	-12 231
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121))	087	6 046	3 773
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	21 385	42 410
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
4	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	1 053	827
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6	Vydané dluhopisy	100	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9	Jiné závazky	103	0	0
10	Odložený daňový závazek	104	1 053	827

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	15 004	25 285
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	6 354	18 574
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	6 056	4 458
5	Závazky k zaměstnancům	110	995	859
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	559	491
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	615	563
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	108	107
9	Vydané dluhopisy	114	0	0
10	Dohadné účty pasivní	115	137	64
11	Jiné závazky	116	180	169
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	5 328	16 298
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3 106	7 409
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	2 222	8 889
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	128	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	0	0
2	Výnosy příštích období	123	128	0

Právní forma účetní jednotky : Akciová společnost

Předmět podnikání nebo jiné činnosti : Zemědělská výroba

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
20.6.2013		



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Agrochov Jezernice
akciová společnost

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

č. 42

Jezernice

751 31

IČ



65 13 81 39

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	26	25
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	26	24
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	1
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	95 478	86 010
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	93 733	81 533
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-122	2 950
3	Aktivace	07	1 867	1 527
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	77 723	72 070
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	55 284	52 313
B. 2	Služby	10	22 439	19 757
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	17 755	13 941
C.	Osobní náklady	12	21 442	20 775
C. 1	Mzdové náklady	13	15 929	15 326
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	39	44
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 172	5 053
C. 4	Sociální náklady	16	302	352
D.	Daně a poplatky	17	1 388	1 381
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 457	9 464
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	43 075	34 385
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 617	3 771
2	Tržby z prodeje materiálu	21	36 458	30 614
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	37 842	31 345
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 224	2 003
F. 2	Prodaný materiál	24	35 618	29 342
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 354	2 247
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	28 714	23 876
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 034	1 742
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	15 027	5 248



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	-1 054
X.	Výnosové úroky	42	2	1
N.	Nákladové úroky	43	482	675
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	40	65
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 392	3 258
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))	48	-2 832	-2 811
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2 354	954
Q. 1	-splatná	50	2 127	704
Q. 2	-odložená	51	227	250
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	9 841	1 483
XIII.	Mimořádné výnosy	53	7 505	12 632
R.	Mimořádné náklady	54	11 300	8 867
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	1 475
S. 1	-splatná	56	0	1 089
S. 2	-odložená	57	0	386
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-3 795	2 290
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	6 046	3 773
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	8 400	6 202

Právní forma účetní jednotky:	Akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti:	Zemědělská výroba

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
20.6.2013		



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

IČ

65 13 81 39

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Agrochov Jezernice
akciová společnost

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

č. 42

Jezernice

751 31

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	321 935	131 773	190 162	180 723
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	243 516	131 409	112 107	100 088
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	228 211	131 409	96 802	84 851
B. II. 1.	Pozemky	014	34 049	0	34 049	25 567
2.	Stavby	015	54 499	24 853	29 646	31 658
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	99 507	71 824	27 683	18 460
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017	2 741	2 477	264	304
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	2 069
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	-46	0	-46	161
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	2 902	0	2 902	2 024
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	34 559	32 255	2 304	4 808
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	15 305	0	15 305	15 237
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	8 535	0	8 535	8 521
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	2 371	0	2 371	2 317
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	4 399	0	4 399	4 399
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0



a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 46 + 56)	031	78 139	364	77 775	80 419
C. I.		032	36 314	202	36 112	33 807
C. I. 1	1 Materiál	033	16 667	202	16 465	14 893
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	9 453	0	9 453	8 915
	3 Výrobky	035	10 194	0	10 194	8 103
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	1 896
	5 Zboží	037	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	34 542	162	34 380	44 359
C. III. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	049	18 634	162	18 472	32 043
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	7 753	0	7 753	7 813
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	1 240	0	1 240	20
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	83	0	83	165
	8 Dohadné účty aktivní	056	11	0	11	11
	9 Jiné pohledávky	057	6 821	0	6 821	4 307
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	7 283	0	7 283	2 253
C. IV. 1	1 Peníze	059	417	0	417	100
	2 Účty v bankách	060	6 866	0	6 866	2 153
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	280	0	280	216
D. I. 1	1 Náklady příštích období	064	218	0	218	180
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	62	0	62	36

	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	190 182	180 723
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	160 333	159 210
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	93 300	93 300
1	Základní kapitál	070	93 300	93 300
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	28 075	28 075
A. II. 1	Emisní ážio	074	26 688	26 688
2	Ostatní kapitálové fondy	075	1 387	1 387
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	077	0	0
5	Vypořádání rozdílu z přeměn společnosti	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	12 197	11 592
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	12 197	11 592
2	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 + 86)	083	25 638	20 197
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	37 869	32 428
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-12 231	-12 231
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121))	087	1 123	6 046
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	29 774	21 385
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
4	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	1 824	1 053
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6	Vydané dluhopisy	100	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9	Jiné závazky	103	534	0
10	Odložený daňový závazek	104	1 290	1 053





Výroční zpráva za rok 2013



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	10	2
N.	Nákladové úroky	43	174	482
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	16	40
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 062	2 392
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))	48	-2 210	-2 832
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	975	2 354
Q. 1	-splatná	50	737	2 127
Q. 2	-odložená	51	238	227
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 987	9 841
XIII.	Mimořádné výnosy	53	8 217	7 505
R.	Mimořádné náklady	54	9 081	11 300
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-864	-3 795
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 123	6 046
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 098	8 400

Právní forma účetní jednotky:	Akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti:	Zemědělská výroba

Okamžik sestavení 14.6.2014	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky 	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
--------------------------------	---	---

R O Z V A H A (balance)
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
v tis.CZK

Název a sídlo úč. jednotky
Agrochov Jezernice, a.s.

Jezernice 42
751 31 Jezernice

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	65138139

Označení	T E X T	číslo řádku	Běžné účetní období			Min. úč. období Netto *
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	010000	343637	- 142119	201518	190162
B.	Dlouhodobý majetek	040000	253862	- 141855	112007	112105
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	100000	238525	- 141855	96670	96800
B.II.1.	Pozemky	100100	39921	- 0	39921	34049
B.II.2.	Stavby	100200	54738	- 26769	27969	29645
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	100300	103227	- 78009	25218	27682
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	100400	2741	- 2518	223	264
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	100500	0	- 0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	100700	128	- 0	128	-46
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	100800	3211	- 0	3211	2902
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	100900	34559	- 34559	0	2304
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	130000	15337	- 0	15337	15305
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	130100	8567	- 0	8567	8535
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	130200	2371	- 0	2371	2371
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	130300	4399	- 0	4399	4399
C.	Oběžná aktiva	160000	89538	- 264	89274	77776
C.I.	Zásoby	190000	39238	- 208	39030	36113
C.I.1.	Materiál	190100	14259	- 208	14051	16465
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	190200	9891	- 0	9891	9453
C.I.3.	Výrobky	190300	15088	- 0	15088	10195
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	190400	0	- 0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	250000	47648	- 56	47592	34380
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	250100	32410	- 56	32354	19472
C.III.4.	Pohledávky za společníky	250400	8239	- 0	8239	7753
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	250600	1506	- 0	1506	1240
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	250700	52	- 0	52	83
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	250800	1121	- 0	1121	11
C.III.9.	Jiné pohledávky	250900	4320	- 0	4320	6821
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	280000	2652	- 0	2652	7283
C.IV.1.	Peníze	280100	72	- 0	72	417
C.IV.2.	Účty v bankách	280200	2580	- 0	2580	6866
D.I.	Časové rozlišení	310000	237	- 0	237	281

Označení	T E X T	číslo řádku	Běžné úč. období	Min. úč. období
	PASIVA CELKEM	400000	201518	190162
A.	Vlastní kapitál	440000	162673	160333
A.I.	Základní kapitál	470000	93133	93300
A.I.1.	Základní kapitál	470100	93300	93300
A.I.2.	Vlastní akcie a vl. obchodní podíly (-)	470200	-167	0
A.II.	Kapitálové fondy	500000	28075	28075
A.II.1.	Ážio	500100	26688	26688
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	500200	1387	1387
A.III.	Fondy ze zisku	530000	12309	12197
A.III.1.	Rezervní fond	530100	12309	12197
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	560000	26649	25638
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	560100	38880	37869
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	560200	-12231	-12231
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	590000	2507	1123
B.	Cizí zdroje	620000	38807	29774
B.II.	Dlouhodobé závazky	680000	2236	1824
B.II.9.	Jiné závazky	680900	427	534
B.II.10.	Odložený daňový závazek	681000	1809	1290
B.III.	Krátkodobé závazky	710000	19071	22458
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	710100	9162	16152
B.III.4.	Závazky ke společníkům	710400	5676	4623
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	710500	803	587
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	710600	458	381
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	710700	2091	407
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	710800	108	107
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	711000	740	163
B.III.11.	Jiné závazky	711100	33	38
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	740000	17500	5492
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	740100	17500	5492
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	740300	0	0
C.I.	Časové rozlišení	770000	38	55
C.I.2.	Výnosy příštích období	770200	38	55

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
v tis.CZK

Název a sídlo úč. jednotky
Agrochov Jezernice, a.s.

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	65138139

Jezernice 42
751 31 Jezernice

Označení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v účet.období	
			Sledovaném	Minulém *
I.	Tržby za prodej zboží	010000	23	38
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	030000	23	38
+	Obchodní marže	050000	0	0
II.	Výkony	070000	103523	86974
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	070100	98192	84902
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	070200	5331	656
II.3.	Aktivace	070300	0	1416
B.	Výkonová spotřeba	090000	84959	82906
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	090100	58217	60009
B.2.	Služby	090200	26742	22897
+	Přidaná hodnota	110000	18564	4068
C.	Osobní náklady	130000	19705	20999
C.1.	Mzdové náklady	130100	14482	15650
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	130200	41	37
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	130300	4713	5022
C.4.	Sociální náklady	130400	469	290
D.	Daně a poplatky	150000	1127	1312
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	170000	9791	10660
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	190000	42908	53848
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	190100	461	8325
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	190200	42447	45523
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	210000	40342	47947
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	210100	50	2473
F.2.	Prodaný materiál	210200	40292	45474

Ornačení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v účet.období	
			Sledovaném	Minulém *
G.	Zm.stavu rezerv a opr.položek v provozní oblasti a komplexních nákl.příštích obd.	230000	2203	2261
IV.	Ostatní provozní výnosy	250000	28311	33527
H.	Ostatní provozní náklady	270000	3373	3092
*	Provozní výsledek hospodaření	330000	13242	5172
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	490000	0	0
X.	Výnosové úroky	510000	4	10
N.	Nákladové úroky	530000	315	174
XI.	Ostatní finanční výnosy	550000	1	16
O.	Ostatní finanční náklady	570000	3387	2062
*	Finanční výsledek hospodaření	630000	-3697	-2210
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	650000	2490	975
Q.1.	- splatná	650100	1971	737
Q.2.	- odložená	650200	519	238
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	670000	7055	1987
XIII.	Mimořádné výnosy	690000	16261	8217
R.	Mimořádné náklady	710000	21993	9081
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	730000	-1184	0
S.1.	- splatná	730100	-1184	0
S.2.	- odložená	730200	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	750000	-4548	-864
***	Výsledek hospodaření za úč. období (+/-)	790000	2507	1123
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	800000	3813	2098

ROZVAHA (Bilance)
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015
v tis.CZK

Název a sídlo úč. jednotky
Agrochov Jezernice, a.s.

Jezernice 42
751 31 Jezernice

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	65138139

Označení	T E X T	číslo řádku	Běžné účetní období			Min. úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELAEM	010000	343578	- 145007	198571	201518
B.	Dlouhodobý majetek	040000	257650	- 144807	112843	112007
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	100000	242042	- 144807	97235	96670
B.II.1.	Pozemky	100100	40775	- 0	40775	39921
B.II.2.	Stavby	100200	62000	- 28712	33288	27969
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	100300	98146	- 79564	18582	25218
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	100400	2148	- 1972	176	223
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	100500	0	- 0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	100700	944	- 0	944	128
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	100800	3470	- 0	3470	3211
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	100900	34559	- 34559	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	130000	15608	- 0	15608	15337
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	130100	8728	- 0	8728	8567
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	130200	2481	- 0	2481	2371
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	130300	4399	- 0	4399	4399
C.	Oběžná aktiva	160000	84897	- 200	84697	89274
C.I.	Zásoby	190000	21173	- 186	20987	39030
C.I.1.	Materiál	190100	4065	- 186	3879	14051
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	190200	12870	- 0	12870	9891
C.I.3.	Výrobky	190300	4238	- 0	4238	15088
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	190400	0	- 0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	250000	62476	- 14	62462	47592
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	250100	50215	- 14	50201	32354
C.III.4.	Pohledávky za společníky	250400	2507	- 0	2507	8239
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	250600	2513	- 0	2513	1506
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	250700	39	- 0	39	52
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	250800	9	- 0	9	1121
C.III.9.	Jiné pohledávky	250900	7193	- 0	7193	4320
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	280000	1248	- 0	1248	2652
C.IV.1.	Peníze	280100	37	- 0	37	72
C.IV.2.	Účty v bankách	280200	1211	- 0	1211	2580
D.I.	Časové rozlišení	310000	1031	- 0	1031	237

Ornačení	T E X T	číslo řádku	Běžné úč. období	Min. úč. období *
	PASIVA CELKEM	400000	198571	201518
A.	Vlastní kapitál	440000	166277	162673
A.I.	Základní kapitál	470000	93133	93133
A.I.1.	Základní kapitál	470100	93300	93300
A.I.2.	Vlastní akcie a vl. obchodní podíly (-)	470200	-167	-167
A.II.	Kapitálové fondy	500000	28075	28075
A.II.1.	Álío	500100	26688	26688
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	500200	1387	1387
A.III.	Fondy ze zisku	530000	12691	12309
A.III.1.	Rezervní fond	530100	12691	12309
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	560000	28775	26649
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	560100	41006	38880
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	560200	-12231	-12231
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	590000	3603	2507
B.	Cizí zdroje	620000	32266	38807
B.II.	Dlouhodobé závazky	680000	2436	2236
B.II.9.	Jiné závazky	680900	313	427
B.II.10.	Odložený daňový závazek	681000	2123	1809
B.III.	Krátkodobé závazky	710000	11348	19071
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	710100	7733	9162
B.III.4.	Závazky ke společníkům	710400	2288	5676
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	710500	651	803
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	710600	401	458
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	710700	75	2091
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	710800	107	108
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	711000	61	740
B.III.11.	Jiné závazky	711100	32	33
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	740000	18482	17500
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	740100	18482	17500
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	740300	0	0
C.I.	Časové rozlišení	770000	28	38
C.I.2.	Výnosy příštích období	770200	28	38

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015
v tis.CZK

Název a sídlo úč. jednotky
Agrochov Jezernice, a.s.

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	65138139

Jezernice 42
751 31 Jezernice

Označení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v účet.období	
			Sledovaném	Minulém *
I.	Tržby za prodej zboží	010000	14	23
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	030000	15	23
+	Obchodní marže	050000	-1	0
II.	Výkony	070000	101922	103523
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	070100	109792	98192
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	070200	-7870	5331
II.3.	Aktivace	070300	0	0
B.	Výkonová spotřeba	090000	83854	84959
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	090100	57204	58217
B.2.	Služby	090200	26650	26742
+	Přidaná hodnota	110000	18067	18564
C.	Osobní náklady	130000	19743	19705
C.1.	Mzdové náklady	130100	14611	14482
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	130200	116	41
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	130300	4715	4713
C.4.	Sociální náklady	130400	301	469
D.	Daně a poplatky	150000	1191	1127
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	170000	9738	9791
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	190000	8790	42908
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	190100	1332	461
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	190200	7458	42447
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	210000	7102	40342
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	210100	120	50
F.2.	Prodáváný materiál	210200	6982	40292

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015
v tis.CZK

Název a sídlo úč. jednotky
Agrochov Jezernice, a.s.

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	65138139

Jezernice 42
751 31 Jezernice

Označení	T E X T	číslo řádku	Skutečnost v účet.období	
			Sledovaném	Minulém *
I.	Tržby za prodej zboží	010000	14	23
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	030000	15	23
+	Obchodní marže	050000	-1	0
II.	Výkony	070000	101922	103523
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	070100	109792	98192
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	070200	-7870	5331
II.3.	Aktivace	070300	0	0
B.	Výkonová spotřeba	090000	83854	84959
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	090100	57204	58217
B.2.	Služby	090200	26650	26742
+	Přidaná hodnota	110000	18067	18564
C.	Osobní náklady	130000	19743	19705
C.1.	Mzdové náklady	130100	14611	14482
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	130200	116	41
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	130300	4715	4713
C.4.	Sociální náklady	130400	301	469
D.	Daně a poplatky	150000	1191	1127
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	170000	9738	9791
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	190000	8790	42908
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	190100	1332	461
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	190200	7458	42447
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	210000	7102	40342
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	210100	120	50
F.2.	Prodáváný materiál	210200	6982	40292